

Лучшая книга по нетворкингу!

Кейт Феррацци

при участии Тала Рэза

Никогда не ешьте в одиночку

и другие правила нетворкинга



Keith Ferrazzi with Thal Raz
Never Eat Alone

[Хороший перевод!]

Эту книгу хорошо дополняют:

Ваша группа поддержки

Кейт Феррацци

Переговоры, которые работают

Стюарт Даймонд

Ключевые переговоры

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,

Рон Макмиллан

Keith Ferrazzi
with Tahl Raz

**Never Eat Alone,
Expanded and Updated:**
And Other Secrets to Success,
One Relationship at a Time

CROWN BUSINESS
NEW YORK

Кейт Феррацци
при участии Тала Рэза

Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга

Перевод с английского С. Борич, А. Авдеевой

13-е издание, дополненное и доработанное

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2018

УДК 316.6
ББК 60.55
Ф43

Издано с разрешения The Crown Publishing Group, a division of The Random House, Inc.
и Synopsis Literary Agency с/о THE SYNOPSIS NOA LLP

Феррацци, Кейт

Ф43 Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга / Кейт Феррацци при участии Тала Рэза; пер. с англ. С. Борич, А. Авдеевой. — 13-е изд., дополненное и доработанное. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 432 с.

ISBN 978-5-00117-172-0

Связи решают все! Уже давно в Европе и Америке одним из главных навыков, в частности для предпринимателя и менеджера, считается нетворкинг — умение открыто и искренне общаться с самыми разными людьми, выстраивая сеть полезных знакомств. Автор этой книги, собравший в своей записной книжке более пяти тысяч контактов сильных мира сего, делится секретами построения широкой сети взаимовыгодных связей в бизнесе и не только. Следуя его советам, вы не только реализуете свои амбиции и способности и поможете кому-то сделать то же самое, но и, несомненно, украсите свою жизнь общением с интересными собеседниками.

Книга обязательна для предпринимателей и руководителей и очень рекомендуется всем остальным.

УДК 316.6
ББК 60.55

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00117-172-0

© Keith Ferrazzi, 2005, 2014. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

Оглавление

Предисловие	9
Предисловие автора	11
Часть первая. Настройте свой ум.	19
Глава 1. Как стать членом клуба	20
Глава 2. Не ведите счет добрым делам.	33
Глава 3. В чем состоит ваша миссия?	44
Глава 4. Стройте отношения заблаговременно.	65
Глава 5. Гений смелости	71
Глава 6. Охотники за душами	80
Часть вторая. Навыки общения.	89
Глава 7. Домашняя работа.	90
Глава 8. Фиксируйте имена.	98
Глава 9. Как позвонить по телефону незнакомому человеку	106
Глава 10. Сделайте своим союзником секретаршу.	117
Глава 11. Никогда не ешьте в одиночку.	126
Глава 12. Поделитесь своими увлечениями.	133
Глава 13. Не напомнив о себе, вы потерпите неудачу.	140
Глава 14. Станьте организатором конференции.	146
Глава 15. Знакомьтесь с мастерами установления связей	169
Глава 16. Расширьте круг общения	182
Глава 17. Искусство светских бесед	186

Часть третья. Как превратить знакомых в соратников	205
Глава 18. Здоровье, благосостояние и дети.	206
Глава 19. Социальный арбитраж.	218
Глава 20. Не дайте о себе забыть	229
Глава 21. Отыщите свой «якорь».	240
 Часть четвертая. Связи в эпоху цифровых технологий	 253
Глава 22. Расширьте диапазон	254
Глава 23. Станьте королем контента.	275
Глава 24. Как сконструировать счастливый случай	297
 Часть пятая. Умение брать и давать	 311
Глава 25. Будьте интересным человеком.	312
Глава 26. Создайте себе имя	335
Глава 27. Заявите о себе	344
Глава 28. Держитесь ближе к власти	366
Глава 29. Создайте свой клуб, и люди придут к вам	378
Глава 30. Не поддавайтесь гордыне	387
Глава 31. Учитесь и учите других. И так до бесконечности.	393
Глава 32. Забудьте о балансе.	407
Глава 33. Добро пожаловать в эпоху общения.	412

Предисловие

Когда-то в недавнем прошлом людей, умеющих создавать и поддерживать хорошие связи, высмеивали в кино и прессе, называя это явление прохиндией. А ведь это особый талант, особый стиль жизни, который направлен в первую очередь на созидание и продвижение; талант, который сегодня называется модным словом «нетворкинг».

Книга «Никогда не ешьте в одиночку» не только о том, как занести в записную книжку много полезных телефонных номеров, — она о более важном: о стремлении помогать друг другу, заботиться о друг о друге, отдавать больше, чем получаешь (при этом не ожидая ничего взамен), делать других людей счастливыми. Это то, что сегодня очень нужно России.

Сознательная замкнутость на очень узком круге общения приводит к тому, что мы ограничиваем круг своих интересов, лишаемся судьбоносных встреч, а вслед за этим и новых возможностей, которые могли бы менять нашу жизнь в лучшую сторону. Одиночество среди людей становится все большей проблемой для современного мира.

Мне хотелось бы надеяться, что читатели, взяв хотя бы частичку опыта Кейта Феррацци, смогут сделать свою жизнь и жизнь своих близких более насыщенной и увлекательной. Возможно, эта книга подтолкнет вас к тому, чтобы достать из «сундука» сознания те идеи, которые вы отчаялись

когда-либо реализовать только потому, что не было необходимых связей.

Всегда и у всех есть возможность расширить круг людей, которые могли бы в будущем предоставить вам поддержку и открыть другие возможности. Одно из правил, которым вы можете вооружиться сразу, — это всегда совершать добрые дела бескорыстно и не ожидая ничего взамен. Помогите другим, и это откроет вам мир «случайных» успехов в разных сферах вашей жизни. И уж абсолютно точно вы всегда сможете завтракать, обедать и ужинать с интересными людьми — если, конечно, вам этого захочется.

*Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко,
основатель компании «Росинтер Ресторантс Холдинг»*

Предисловие автора

Из городка Иден, что в часе езды от Солт-Лейк-Сити в штате Юта, открывается потрясающий вид на заснеженную, поросшую лесом гору Паудер-Маунтин. В 2013 году группа предприимчивых молодых людей не старше тридцати лет собрала 40 миллионов долларов, чтобы выкупить участок земли площадью более четырех тысяч гектаров. На нем они планируют построить экокурорт, который станет вторым (третьим, четвертым или пятым) домом для успешных предпринимателей, решивших изменить мир к лучшему.

Это дерзость в лучшем ее проявлении. История о том, как эти молодые, но быстро добившиеся успеха бизнесмены выполнили свою задачу, — прекрасная иллюстрация того, как могут применяться на практике изложенные в этой книге принципы и методики.

В 2008 году двадцатидвухлетний Элиот Бисноу, работавший в небольшой фирме своего отца, которая занималась электронной рассылкой, так активно подошел к привлечению рекламодателей, что уже через некоторое время не мог сам обеспечивать управление и развитие дела: настолько выросли его масштабы. Бисноу полагал, что ему недостает знаний, однако он не побежал в школу бизнеса, так как понимал, что влип по уши и что ответы были нужны вчера.

Прочитанная в тот момент книга «Никогда не ешьте в одиночку» помогла Бисноу взглянуть на проблему под другим углом. В действительности ему не доставало не знаний,

а людей, которые могли бы дать совет, взять на себя роль наставника и помочь быстро развивающемуся делу. А у этой проблемы — проблемы контактов — было такое же «контактное» решение.

Как и предписывала книга, сначала он составил «план по созданию сети поддержки». В нем он определил свои цели и перечислил успешных предпринимателей, уроки которых помогли бы ему справиться со сложившейся ситуацией. Потом он снял телефонную трубку и, забыв про застенчивость, позвонил незнакомым людям, чтобы сделать им щедрое предложение, от которого невозможно было отказаться, — провести выходные на лыжном курорте совершенно бесплатно (для приглашенных; Бисноу это мероприятие обошлось в 15 тысяч долларов) в кругу других таких же успешных предпринимателей и поделиться секретами успеха с новичками (в основном с самим Бисноу), стремящимися не только получить прибыль, но и поучаствовать в социальной жизни.

Уже оплаченный выходной на лыжном курорте и возможность изменить мир к лучшему? Я бы сразу согласился — более того, я бы заплатил за участие. Как выяснилось, так рассуждал не я один, — и раз! — у Бисноу появилось новое дело. За несколько лет деловые встречи на лыжном курорте стали традицией, а традиция — серией конференций Summit Series, имеющих и коммерческое, и некоммерческое направления.

Эти конференции не просто помогают молодым предпринимателям встать на ноги; главным образом, они помогают сложиться обществу, в котором оказывается личная взаимная поддержка, делающая возможным сотрудничество и удовлетворяющая нашу глубокую человеческую потребность в общении, в чувстве сопричастности и значимости. Это самый важный социальный капитал, какой только можно себе представить. Иными словами, во время этих встреч люди обретают друзей, наставников и коллег на всю жизнь.

За прошедшее десятилетие исследования в области общественных наук показали, что потребность в создании подобных связей не просто диктуется расплывчатыми представлениями о «достойной жизни», отнюдь: удовлетворение этих потребностей — необходимое условие для творчества, инноваций, развития и в итоге — получения прибыли.

Курорт Паудер-Маунтин стал штаб-квартирой конференций Summit Series. Их постоянные участники — например, миллиардер Питер Тиль — выкупили землю на территории по 2 миллиона долларов за участок. Это позволяет надеяться, что и сами конференции, и — что важнее — обеспечившие их успешность идеи будут существовать еще долгие годы.

Историю Бисноу можно воспринимать как поэтапное и крайне успешное воплощение всего, чему учит эта книга. В первую очередь, это щедрость в отношениях, а также смелость, социальный арбитраж, соединение личного и профессионального, налаживание контактов через общие интересы, отдача, удовольствие от работы.

Как ни лестно было бы мне так считать, но в возникновении Summit Series нет моей заслуги. Мне всего лишь повезло подтолкнуть Бисноу к созданию этого форума вместе с его группой поддержки. Однако я могу похвастаться тем, что Бисноу называет «Никогда не ешьте в одиночку» руководством к действию, которое помогло ему четко сформулировать и претворить в жизнь его идею. Он один из тысяч тех, кто прислал отклики на эту книгу, утверждая, что построил с помощью описанных в ней концепций и правил не только личную карьеру, но и целые организации.

Вот неписанный кодекс корпоративной этики Summit.

- 1. Воспринимайте жизнь как экспедицию за знаниями.** Каждый может чему-то научиться. Каждый может чему-то научиться. Отправьтесь в духовное и интеллектуальное путешествие!

2. **Налаживайте дружеские связи.** Summit Series не ставит своей целью пополнить вашу адресную книгу, а дает возможность приобрести друзей на всю жизнь. Вас окружают удивительные люди. Познакомьтесь с ними ближе.
3. **Не упускайте счастливый случай.** Порой непредвиденные события оказываются самыми важными. Цените это.
4. **Проявляйте доброту.** В Summit Series ценится личность, а не красивые слова в резюме. Проявляйте доброту к новичками и не раболепствуйте перед знаменитостями.
5. **Получайте удовольствие.** Зачем делать то, что вам не нравится?

Добро пожаловать в эпоху общения

Достижения Бисноу и его группы, а также многих тысяч читателей, поделившихся со мной их историями успеха, говорят о том, что «Никогда не ешьте в одиночку» — это гораздо больше, чем просто рассказ одного человека о том, как он достиг своих целей. Раньше я думал, что наладить связи и выбиться в люди было исключительно личным, хоть и страстным желанием мальчика из бедной семьи в промышленном Питтсбурге. Однако оказалось, что мной руководили силы более высокого порядка, чем те, что можно было почувствовать на поле для игры в гольф, где я столь многому научился, поднося клюшки.

Мир менялся, и я менялся с ним — а может быть, у меня просто оказались нужные гены для того, чтобы добиться процветания в этой новой экосистеме. В любом случае, эта книга стала путеводителем по бизнесу совершенно нового времени.

За десять лет, прошедших с момента ее выхода, я создал компанию, которая помогает клиентам процветать даже в бурном море перемен за счет создания и укрепления более качественных человеческих связей. Вместе мы вложили большие средства в исследование того, что долгое время было предметом изучения других дисциплин. Это эмоции, интуиция, поведение, доверие, влияние, власть, взаимность, сеть связей и все, что касается выстраивания личных и деловых отношений с другими людьми.

Одновременно произошли два удивительных события:

1. Слово «связи» наконец утратило нехорошие коннотации и стало общеупотребительным. Это подчеркнуло врожденное человеческое стремление к налаживанию этих связей не с грязными и корыстными целями, а из нормальных побуждений к взаимодействию и сотрудничеству в новых экономических условиях. Самое ценное вложение сегодня — это социальный капитал, который состоит из информации, знаний, доверия и всего того, что могут дать взаимоотношения и социальные сети.
2. Ученые вывели уравнение, которое десять лет назад я чувствовал лишь интуитивно:

УСПЕХ = ЛЮДИ, КОТОРЫХ ВЫ ВСТРЕТИТЕ, +
ТО, ЧТО ВЫ СДЕЛАЕТЕ ВМЕСТЕ.

Сеть связей определяет вашу жизнь. Это подтверждают открытия, сделанные в ходе исследования новейших объектов изучения — социальных сетей и теории социального заражения. Мы — это тот круг, с которым мы взаимодействуем. Заработная плата, настроение, здоровье нервной системы и размер желудка — все зависит от того, с кем и как мы решили общаться.

Таким образом, взять под контроль свои отношения — значит управлять собственным будущим и карьерой.

При правильном подходе «взять что-то под контроль» означает иногда отказываться от него; я понял это далеко не сразу — и уже после того, как стал отцом. Выводы, к которым я пришел и которые собрал в этой книге, в наше время стали особенно важны.

В будущем их актуальность станет лишь расти. Нынешние дети подключаются к интернету, едва им перерезают пуповину. Чувство принадлежности к мировому сообществу и взаимодействие с ним формирует их сознание уже на самых ранних стадиях. Попадая в социальные сети с малолетства, они становятся знатоками в одних областях и полными профанами — в других; подозреваю, что ближайшие несколько десятков лет они проведут, пытаясь эти области различить (а там как раз начнется следующая «революция»). К счастью для читателей, и взрослых, и юных, эта книга показывает, как устанавливать взаимодействие через социальные сети.

Нескольких упоминаний «кибернавтов», КПК и «революционного» устройства Плахо для упорядочения контактной информации было достаточно, чтобы первое издание «Никогда не ешьте в одиночку» оказалось самым продвинутым для своего времени руководством по освоению новейших коммуникационных технологий в эпоху виртуального общения. В наши дни социальные сети и мобильные устройства, несомненно, оказывают огромное влияние на то, как мы развиваем отношения, наращиваем влияние и социальный капитал.

Шли годы, и поклонники этой книги все чаще просили исправить и дополнить ее, чтобы «Никогда не ешьте в одиночку» и далее соответствовала своей репутации универсального пособия по выстраиванию отношений.

Внося изменения и дополнения в эту книгу, я старался сохранить как можно больше от первоначального содержания, поскольку, по моему мнению, предложенные в ней стратегии все еще работают. Я написал еще три главы и обновил данные во всех остальных, стремясь к тому, чтобы

книга была как можно более полезной для читателя, живущего в мире компьютерных технологий.

Замечу также, что, хотя технологии ушли далеко вперед, принципы, на которых основана книга, к счастью, остались неизменными. Главной остается вера в то, что успеха может добиться любой, вне зависимости от пола и возраста, финансового положения семьи и этнической принадлежности, пока этот человек дарит обществу столь редкие в наши дни искренность и щедрость. На этих же культурных ценностях строится работа социальных сетей в современном мире.

Как читать эту книгу

Если вы готовы учиться и применять на практике полученные знания, эта книга станет вашим незаменимым помощником.

Осваивайте изложенные здесь принципы и тактики по мере чтения. Я верю, что, кем бы мы ни были, наша дорога к величию начинается в тот момент, когда мы находим в себе смелость проявить щедрость.

Навыки взаимодействия с другими людьми нужно развивать постоянно: отношения не строятся за один день. Если вы ничего не будете предпринимать, пока не овладеете описанными здесь методиками в совершенстве, то потратите впустую месяцы или даже годы, если вообще когда-нибудь решитесь завязать знакомство.

Вот лишь несколько пунктов из длинного списка того, что вы сможете сделать, опираясь на эту книгу.

1. Выработать действенную, отвечающую вашим потребностям стратегию налаживания связей, которая верно прослужит вам много лет.
2. Нарастить социальный капитал и грамотно им распорядиться, чтобы достигать с каждым разом все более амбициозные цели.

3. Постоянно поддерживать связи с как можно более широким кругом общения, сочетая предусмотрительность с умением извлекать выгоду из благоприятной ситуации.
4. Научиться определять приоритеты в отношениях и выделять среди них наиболее значимые для здорового и продуктивного межличностного взаимодействия.
5. Сделать так, чтобы ваш подход стал вашей визитной карточкой, которая будет вызывать у других желание делиться с вами информацией, открывать вам новые двери и предоставлять ресурсы.
6. Перевести эту визитную карточку на язык социальных сетей и обзавестись когортой онлайн-последователей.
7. Повысить собственную ценность в глазах тех, с кем вы взаимодействуете, особенно руководства и клиентов.
8. Фиксировать собственные новые познания, чтобы получить статус эксперта в соответствующей области и увеличить свое онлайн-влияние.
9. Добиться, чтобы вас заметили и стали привлекать к самым перспективным проектам.
10. Жить жизнью, которая вам нравится, пользуясь поддержкой широкого круга друзей.

Более полумиллиона читателей — от старшекласников до управляющих крупными компаниями — по меньшей мере в шестнадцати странах мира добились потрясающих результатов, овладев искусством взаимодействия с людьми — искусством, которому учит книга «Никогда не ешьте в одиночку». Станьте одним из них!

Часть первая

Настройте свой ум

Глава 1

Как стать членом клуба

Связи — это все. Все в мире существует только в связи со всем остальным. Ничто не может существовать в изоляции. Довольно притворяться, что мы независимые существа, которые могут жить сами по себе.

Маргарет Уитли

«Господи, как же мне попасть в этот круг?» — озадаченно спрашивал я себя в молодости, будучи студентом-первогодком Гарвардской школы бизнеса.

За плечами у меня не было ни опыта работы, ни финансовой подготовки. Оглядываясь по сторонам, я видел вокруг себя целеустремленных молодых людей, у которых уже имелись начальные ученые степени в сфере бизнеса. За плечами у них уже был опыт аналитической работы в самых престижных фирмах Уолл-стрит. Большинство из них происходили из богатых семей с длинными родословными и римскими цифрами после имен. Конечно же, я чувствовал себя не в своей тарелке.

Как мог парень из рабочей семьи со степенью бакалавра свободных искусств и парой лет работы на обычном заводе соперничать с чистокровными отпрысками семей Маккинзи и Голдман Сакс, которые, как мне тогда казалось, уже с пеленок разбирались в бизнесе?

Первый год обучения определил всю мою дальнейшую жизнь и карьеру.

Я родился в небольшом провинциальном городке сталеваров и шахтеров. Местность была настолько сельской, что с порога нашего скромного домишки не просматривались даже соседние дома. Мой отец работал на сталепрокатном заводе, а по выходным подрабатывал на строительстве. Мать убирала в домах врачей и адвокатов в соседнем городе. Мой брат вырвался из жизни маленького городка, избрав военную карьеру. Сестра еще в старших классах школы, когда я только начинал ходить, вышла замуж и уехала.

Как только я поступил в Гарвардскую школу бизнеса, ко мне вернулись все неприятные воспоминания детства. Дело в том, что, хотя денег у нас было немного, родители решили предоставить мне возможности, которых были лишены мои брат и сводная сестра. Меня всячески тянули вверх и жертвовали всем, чтобы дать мне такое же образование, какое могли себе позволить только дети из богатых семей. Память возвращала меня в те дни, когда мама забирала меня из частной школы на потрепанном драндулете, а все остальные дети рассаживались по лимузинам и БМВ. Их постоянные безжалостные издевки над нашей машиной, над одеждой из синтетического волокна, которую я носил, над моими кроссовками, представлявшими собой подделку известной фирмы, каждый день напоминали мне о моем жизненном статусе.

Этот жизненный опыт сослужил мне хорошую службу, укрепив мою решимость и стимулируя стремление к успеху. Он демонстрировал мне четкую границу между «иметь» и «не иметь», заставлял меня с ненавистью относиться к собственной бедности. Я чувствовал себя изгоем в обществе, но эти ощущения заставляли меня работать намного усерднее, чем это делал кто-либо другой из моего окружения.

Именно тяжкий и упорный труд позволил мне поступить в Гарвард. Однако было еще одно обстоятельство, которое выделяло меня среди сокурсников и давало мне

определенное преимущество. Дело в том, что еще задолго до приезда в Кембридж я усвоил одну вещь, которая была недоступна моим сверстникам.

Мальчишкой я устроился на работу в гольф-клуб, где таскал по полю сумки с клюшками за богатыми домовладельцами, жившими в соседнем городе, и их детьми. Занимаясь этим делом, я частенько размышлял, почему одни люди добиваются успеха в жизни, а другие нет. В те дни я сделал одно наблюдение, которое изменило мое мировоззрение.

Нося сумки по полю, я наблюдал, как люди, достигшие таких высот в жизни, которые и не снились моим родителям, помогают друг другу. Они подыскивали друг для друга хорошую работу, вкладывали деньги и время в идеи, которые появлялись у друзей, помогали друг другу определять детей в лучшие школы, пристраивали их на практику в лучшие компании и в конце концов находили для них самую престижную работу.

Я на собственном опыте убеждался, что успех порождает успех и богатые становятся еще богаче. Взаимопомощь друзей и знакомых была самой надежной гарантией успеха. Я понял, что бедность — это не просто нехватка финансовых средств, а еще и изоляция от определенного круга людей, которые могут помочь тебе реализовать собственные способности.

Я пришел к пониманию того, что жизнь, как и гольф, это в определенном смысле игра. Люди, хорошо разбирающиеся в правилах игры, чаще добиваются успеха. А одним из самых главных правил жизни было то, что, зная нужных людей и умея использовать эти связи, ты можешь стать членом клуба избранных, даже если начал жизнь с того, что подносил сумки с клюшками.

Я понял, что ум, талант и происхождение — не самое важное в жизни. Разумеется, все это тоже играет свою роль,

но оказывается бесполезным, если не усвоить одну вещь: ты ничего не сможешь сделать в одиночку.

К счастью, мне страстно хотелось добиться чего-нибудь в жизни (честно говоря, в тот момент я очень боялся, что у меня ничего не получится). В противном случае я бы, наверное, просто стоял в сторонке и наблюдал за чужой жизнью, как и многие из моих друзей, прислуживавших в клубе.

Впервые я осознал невероятный потенциал человеческих взаимоотношений, общаясь с миссис Поланд. Кэрол Поланд была замужем за владельцем крупной деревообрабатывающей фабрики, а ее сын Бретт был моим одноклассником и другом. В то время мне очень хотелось быть похожим на Бретта (он занимался спортом, имел крупное состояние и пользовался большим успехом у девочек).

Нося клюшки за миссис Поланд, я делал все возможное, чтобы она добивалась победы в любом турнире. Рано поутру я проходил всю дистанцию, отмечая для себя все трудные места. Я проверял скорость, с которой мячик катится по траве. Вскоре на миссис Поланд действительно посыпались победы. Каждый раз во время женских турниров я проделывал для нее такой объем работы, что она стала отмечать мои заслуги в присутствии своих друзей. Я начал пользоваться спросом и у других игроков.

Для меня не в тягость было пройти даже тридцать шесть лунок за день, лишь бы только меня наняли. И, разумеется, я относился к своему непосредственному начальнику в клубе так, словно он был царем. В первый же год работы меня признали лучшим среди обслуживающего персонала клуба, а за это меня назначали в услужение к Арнольду Палмеру, приезжавшему в родной город, чтобы поучаствовать в соревнованиях. Арни сам начинал так же, как и я, а впоследствии стал владельцем гольф-клуба. Я смотрел на него как на кумира. Он служил для меня живым доказательством

того, что успех и в гольфе, и в жизни не имеет ничего общего с происхождением. Все дело было в том, что он добился права быть принятым в круг избранных (разумеется, талант тоже сыграл свою роль). Одни получают это право благодаря происхождению или деньгам, другие, как Арнольд Палмер, за счет того, что добиваются фантастических результатов в своем деле. Я знал, что моя сильная сторона — это инициатива и упорство. Арни продемонстрировал мне, что прошлое — это далеко не всегда пролог к будущему.

В течение нескольких лет я фактически стал членом семьи Поланд, проводя у них все выходные и навещая их почти каждый день. Мы с Бреттом были неразлучны, и я любил его семью так же, как свою собственную. Миссис Поланд познакомила меня со всеми членами клуба, которые могли оказать мне помощь, а если она замечала, что упорства во мне поубавилось, то первая говорила мне об этом. Я помогал ей на поле для гольфа, а она, ценя мои усилия и заботу о ней, помогала мне в жизни. От нее я усвоил простой, но очень важный урок о силе щедрости. Если ты помогаешь другим, то и они помогут тебе. Этот вечный принцип люди называют взаимовыручкой. Я же в ту пору рассматривал это понятие просто как заботу о ближнем. Мы все заботимся друг о друге и стараемся облегчить друг другу жизнь.

Тот давний урок сослужил мне хорошую службу уже в первом семестре в Гарварде. Я понял, что студенты, воспитанные в духе индивидуализма и жесткой конкуренции, живут абсолютно неправильно. Успех в любой сфере, особенно в бизнесе, строится на том, чтобы работать *вместе* с людьми, а не против них. Никакие доллары и центы не могут поколебать извечного принципа: бизнес — это человеческое занятие, и все в нем определяют только люди.

Когда начался второй семестр, я уже с усмешкой задавал себе вопрос: «И как только все эти люди вообще попали сюда?»

Я обнаружил, что моим однокурсникам не хватает самого главного — умения строить и укреплять взаимоотношения с окружающими. В Америке, особенно в бизнесе, людей воспитывают в духе индивидуализма. Тех, кто пытается извлечь для себя выгоду из общения с другими людьми, считают льстецами и беспринципными подхалимами.

За долгие годы общения с людьми я понял, что личные заблуждения тех, кто активно выстраивает взаимоотношения, по глубине могут сравниться лишь с общими заблуждениями о том, как нужно «правильно» это делать. Ведь та атмосфера, которую я наблюдал на поле для гольфа, где люди старались помочь друг другу, где разные семьи оказывали друг другу поддержку и проявляли взаимную заботу, не имеет ничего общего с какими-то махинациями по принципу «рука руку моет». Очень редко там наблюдались случаи, когда добрые дела делались в расчете на ответную услугу. Никто не старался вести подсчеты, сколько надо дать, чтобы что-то получить взамен.

С годами я понял, что доброе отношение к окружающим помогает мне лучше узнать себя и обогатить собственную жизнь. Это стало моим сознательным жизненным принципом. Я начал активно использовать эту тактику во всех сферах своей профессиональной и личной жизни. При этом я не руководствовался холодным, бездушным расчетом. Мне важно было не завести «нужные» связи, а поделиться тем, что я имею и могу. Я не жалел на это ни времени, ни энергии, помогал друзьям установить контакты с теми из своих знакомых, кто был способен оказать им какую-то услугу, проявлял искреннее сочувствие и интерес и попутно сам становился богаче. Как и в бизнесе, в науке создания

связей гораздо важнее сводить не дебет с кредитом, а людей друг с другом.

Люди, которые инстинктивно создают вокруг себя прочную сеть взаимоотношений, всегда добиваются выдающихся успехов в бизнесе. Если вы попытаетесь свести бизнес к его базовой сущности, то поймете, что это, в принципе, стремление одних людей продать что-то другим. Эта идея может потеряться в грандиозной суматохе, которую бизнес в поисках конкурентного преимущества создает вокруг всего, начиная с торговых марок и технологий и заканчивая дизайном и ценообразованием. Однако спросите любого руководителя фирмы, предпринимателя или профессионала в своем деле, за счет чего они добились успеха, и я гарантирую вам, что в ответ вы не услышите привычного жаргона, свойственного бизнесменам. Вам, скорее всего, расскажут о людях, которые помогли найти путь к успеху, если, конечно, ваш собеседник честен и не заиклен на своей исключительности.

Успешно используя в течение многих лет в собственной жизни и карьере силу человеческих взаимоотношений, я пришел к пониманию, что установление связей между людьми — это одно из самых главных умений и в бизнесе, и в жизни. Почему? Потому что, попросту говоря, люди охотнее ведут дела с теми, кого они знают и любят. Карьера в любой области строится по тому же самому принципу. Даже наше общее ощущение благополучия и счастья, как показали многочисленные исследования, во многом зависит от поддержки и доброго отношения со стороны общества, которым мы сами себя окружаем.

Мне понадобилось много времени, чтобы точно определить, каким образом должно осуществляться установление связей между людьми. Однако теперь я точно знаю, что, если бы мне вздумалось стать президентом США или председателем родительского комитета школы, мне потребовалась бы помощь очень многих людей.

Не рассчитывайте только на свои силы

Как превратить знакомство в дружбу? Как добиться того, чтобы окружающие вложили душу в ваше начинание? Почему одни люди постоянно выносят из всевозможных встреч и конференций массу новых полезных знакомств, которых им хватит на долгие месяцы работы, а другие — только несварение желудка? Как найти то место, где можно встретить людей, способных оказать влияние на вашу дальнейшую жизнь?

Еще со времен своей ранней юности я старался впитывать опыт и полезные советы из любого мыслимого источника — из книг, от друзей, учителей и родителей. Моя тяга к общению была неутолимой. Однако в бизнесе, как я убедился, ничто не может сравниться с хорошим наставником. На любом этапе карьеры я искал в своем окружении самых преуспевающих людей и обращался к ним за помощью и советом.

Впервые я осознал всю ценность хорошего наставника, познакомившись с адвокатом Джорджем Лавом. Он и его брокер Уолт Сейлинг приняли меня под свое крыло. Я слушал захватывающие рассказы об их работе и находил в них настоящие самородки житейской и профессиональной мудрости. Семена их советов попали на благодатную почву, и с тех пор я постоянно искал людей, которые могли чему-то научить или поддержать меня. Позже, когда я уже на коротке общался с лидерами бизнеса, политиками и другими людьми, державшими в своих руках бразды правления, я наблюдал, каким образом самые преуспевающие люди общаются с окружающими и как они побуждают их оказывать помощь в достижении своих целей.

Я понял, что *подлинное* общение — это поиск путей для того, чтобы сделать счастливыми *других* людей. Главное при этом — отдавать больше, чем получаешь. Я убедился, что вся философия доброты и отзывчивости строится на весьма практичных принципах.

Эти принципы помогли мне в конечном счете добиться целей, которые я раньше считал недостижимыми. Они открыли передо мной возможности, о которых человеку моего происхождения не приходилось даже и мечтать. Они приходили мне на помощь в периоды неудач, которые порой у каждого случаются в жизни. Такая помощь была мне особенно нужна, когда я, окончив школу бизнеса, получил первую работу в компании Deloitte & Touche Consulting.

По общепринятым меркам я был в ту пору еще совершенно никудышным консультантом. Представьте себе мое состояние, когда мне поручили первый самостоятельный проект и вместе с еще несколькими новичками засадили в какую-то комнату без окон, где от пола до потолка высились горы бумаг, содержащих бесчисленное множество различных данных. Я старался. Я действительно делал все, что было в моих силах, но не мог справиться с поставленной задачей и только убедился, что эта нудная рутина меня убьет.

Все должно было закончиться тем, что либо я уйду сам, либо меня уволят.

К счастью, я уже успел к тому времени применить на практике принципы установления взаимоотношений с людьми. В свободное время, отдыхая от мучительных и бесплодных попыток анализа множества цифр, я связывался с бывшими однокашниками, профессорами, бывшими начальниками — со всеми, кто мог извлечь для себя какую-то выгоду из контактов с фирмой Deloitte. Я проводил выходные, устраивая небольшие конференции и беседуя с людьми на самые разные темы, которые почерпнул для себя во время учебы в Гарварде под руководством Лена Шлезингера (именно ему я обязан своим нынешним стилем ведения бесед). Все это я делал для того, чтобы создать в глазах публики благоприятное впечатление о своей компании. К тому времени в фирме у меня уже были свои наставники, в число которых входил и ее президент Пат Локонто.

Несмотря на все усилия, мой проект оказался крайне неудачным. Он получил очень низкую оценку, так как я не сделал того, о чем меня просили, а то, что сделал, было выполнено не так, как от меня ожидали. Однако у моих руководителей, с которыми я уже успел установить хорошие отношения и которые знали, чем я занимаюсь в свободное время, родилась идея. Собравшись вместе, мы создали новую должность, которой раньше не существовало в компании.

Мои наставники выделили мне бюджет в размере 150 тысяч долларов, чтобы я продолжал делать то, что делал и раньше: развивать бизнес компании, поддерживать контакты с прессой и деловым миром и за счет этого усиливать позиции Deloitte на рынке.

Доверие руководства ко мне оправдалось. Всего через год название компании было у всех на слуху и она выбралась из середнячков в лидеры консалтингового бизнеса и реинжиниринга, показав невиданные темпы роста (разумеется, в этом не только моя заслуга). Меня назначили руководителем службы маркетинга, и я стал самым молодым сотрудником, которому владельцы фирмы предложили партнерство. Успех окрылил меня. Работа доставляла удовольствие, была захватывающей и интересной. Чего еще можно было хотеть?

Моя карьера пошла в гору, хотя на первый взгляд это казалось всего лишь следствием удачного стечения обстоятельств. Впервые за долгие годы я понял, в чем состоит мое призвание. После компании Deloitte я занимал руководящие должности в других фирмах, а затем основал собственную. И только сегодня, оглядываясь назад, я понимаю, что все это было далеко не случайно.

Уйдя из Deloitte, я оказался самым молодым руководителем отдела маркетинга в одном из крупнейших предприятий гостиничного бизнеса Starwood Hotels & Resorts, которое входило в список 500 самых успешных компаний, составляемый

журналом Fortune. Вслед за этим я стал президентом компании компьютерных игр Knowledge Universe, а затем создал и собственную компанию FerrazziGreenlight, которая оказывает консультативные услуги в сфере торговли и маркетинга самым именитым фирмам мира. Мой путь наверх был не самым прямым. Но каждый раз, когда я задумывался о дальнейших действиях или нуждался в совете, я обращался к кругу друзей, который сам создал вокруг себя.

Поначалу я старался не выпячивать свою стратегию общения и взаимовыручки, так как полагал, что она занимает второстепенное положение в ряду других способностей, которыми должен обладать бизнесмен. Но по мере того как я становился старше, ко мне все чаще стали обращаться различные люди, начиная с президентов известных компаний и политиков и заканчивая студентами колледжей и моими же собственными сотрудниками, с просьбами рассказать, как надо делать то, чем я всю жизнь с удовольствием занимался. Журнал *Crain's* назвал меня в числе 40 лучших бизнесменов в возрасте до 40 лет, а Всемирный экономический форум присвоил звание «Глобального лидера завтрашнего дня». Сенатор Хиллари Клинтон попросила меня использовать круг моих связей, чтобы собрать средства для ее любимого детища — некоммерческой организации *Save America's Treasures*. Друзья и руководители крупнейших компаний просили меня помочь им организовать неформальные встречи за ужином с перспективными клиентами из ключевых секторов экономики страны. Студенты, осваивавшие курс МВА, забрасывали меня письмами с просьбами поделиться с ними знаниями о принципах межличностного общения, которым их не учили в университетах. Сегодня эта тема включена в официальные учебные планы самых престижных школ бизнеса.

Я также осознал, что и другим людям было бы полезно приобрести те «мягкие» навыки, которые так помогли мне добиться успеха.

Разумеется, создание разветвленной сети связей — это не единственная вещь, которая требуется для успеха, но если вы строите свою карьеру и жизнь с помощью и при поддержке друзей и знакомых, то это имеет неоспоримые преимущества.

1. Вам никогда не придется скучать. Такая жизнь порой требует больших затрат времени и налагает на вас больше ответственности, но никогда не надоедает. Вы все время узнаете что-то новое о себе, других людях, о бизнесе и окружающем мире. Это прекрасное чувство.
2. Карьера, построенная на связях, полезна и компании, в которой вы работаете, потому что она тоже извлекает выгоду из вашего роста: чем выше ваша ценность, тем сильнее люди стремятся установить с вами связь. Вы чувствуете удовлетворение от того, что ваши руководители и организация в целом заинтересованы в вашем продвижении по службе.
3. Круг знакомств, предоставляющий вам поддержку и открывающий множество возможностей для развития, очень важен в современном мире. Раньше, когда человек всю жизнь работал в одной фирме, она давала ему ощущение надежности, заботы и лояльности. Но эти времена безвозвратно ушли в прошлое. Сегодня мы все вольные птицы. Пути нашей карьеры пролегают через самые разнообразные должности во многих компаниях. Нашей главной валютой становится информация, поэтому разветвленная сеть знакомств — это самый надежный путь для успешной карьеры.

Сегодня у меня есть телефонные номера свыше 10 000 человек, которым я могу позвонить в любое время. Они могут предложить мне квалифицированный совет, работу, помощь, одобрение, поддержку, заботу и любовь. Самые успешные люди, которых я знаю, не всегда отличаются

каким-то особым умом, образованием или личным обаянием. Но у каждого из них есть круг надежных, талантливых и мотивирующих советчиков, на которых можно во всем положиться.

Чтобы создать такой круг общения, надо немало потрудиться. Это я понял еще в детстве, таская сумки с клюшками для гольфа. Для этого надо думать не только о себе, но и о других. Если вы решили помогать другим, чтобы иметь возможность при случае и самому обратиться к ним за помощью, то поймете, как и я, каким мощным рычагом для достижения собственных целей может стать эта тактика. Что очень важно, она обогатит вашу жизнь, окружит постоянно растущей, тонкой и отзывчивой сетью друзей, которые заботятся о вас точно так же, как и вы о них.

Эта книга откроет вам секреты успеха многих преуспевающих людей. Об этом редко говорят преподаватели школ бизнеса, консультанты по вопросам карьеры, психологи. Но, применив на практике идеи из этой книги, вы тоже сможете стать центром круга друзей, которые обеспечат вам успешную жизнь. Конечно, я склонен к некоторому фанатизму в своих стараниях обзавестись как можно более широким кругом связей. Те вещи, которым я собираюсь вас учить, я делаю, пожалуй, с избытком. Но если вы просто будете уделять внимание другим людям и признаете, что вы в этом мире живете не один, то быстро добьетесь поразительных результатов.

Это по силам каждому. В конце концов, если уж провинциальному парню удалось попасть в «клуб избранных», то и вы сможете.

Я жду вас в этом клубе.

Глава 2

Не ведите счет добрым делам

Ни об одном человеке нельзя сказать, что он сам себя сделал. На наше становление оказывают влияние тысячи других людей. Каждый, кто сделал для нас доброе дело или высказал слово одобрения, внес свою лепту в формирование нашего характера и мыслей и способствовал нашему успеху.

Джордж Бертон Адамс

Когда я беседую со студентами или школьниками, они постоянно задают мне вопрос: «В чем секрет успеха? Каковы неписанные правила, ведущие к нему?» Конечно же, им хочется получить готовый ответ на блюдечке с голубой каемочкой. Ну что ж, почему бы и нет? Я в их возрасте был точно таким же.

«Значит, вы хотите, чтобы я откровенно вам все выложил? — отвечаю я. — Справедливое желание. Ключ к успеху я могу выразить всего одним словом — щедрость».

Затем я делаю паузу и наблюдаю за лицами молодых людей, на которых написан вопрос. Половина собравшихся считает, что я шучу. Вторая половина думает, что вместо того, чтобы слушать мою лекцию, лучше было бы пойти выпить пивка.

И тогда я объясняю, что, когда я сам был молодым, мой отец, металлург из Пенсильвании, хотел, чтобы я имел в жизни нечто большее, чем он. Он высказал свою мечту человеку, с которым до этого момента не был знаком. Им оказался директор его завода Алекс Маккенна. Тому понравилась

такая смелость, и он помог мне поступить в лучшую частную школу в стране, где он состоял членом попечительского совета.

Позже Элси Хиллмен, председатель Республиканской партии Пенсильвании, прочитав в *New York Times* о моей неудачной попытке баллотироваться в городской совет, когда я был первокурсником Йельского университета, ссудила меня деньгами и посоветовала поступить в школу бизнеса.

«Когда мне было столько же лет, сколько и вам, — говорю я студентам, — мне представилась возможность получить лучшее образование. И этим я обязан щедрости других людей. Однако здесь-то и начинается самое сложное. Вы должны быть готовы принять этот щедрый дар. А зачастую вам приходится даже просить о нем».

В этот момент на лицах слушателей отражается понимание. Почти каждому из них приходилось в своей жизни кого-то о чем-то просить, будь то собеседование перед приемом на работу, направление на трудовую практику или просто бесплатный совет. И большинству людей это дается трудно. Но до тех пор, пока в вас не созреет готовность о чем-то попросить и дать что-то взамен, вы не добьетесь и половины желаемого.

Именно так я и представляю себе процесс установления полезных связей. Он состоит из просьбы о помощи и предложении ответной услуги. Она может выражаться в том, что вы кого-то с кем-то познакомите, безвозмездно пожертвуете своим временем и опытом. От таких услуг «пирог» для всех становится только больше.

Такая вера в высший порядок вещей может показаться наивной скептикам из деловой среды. Я признаю, что корпоративный мир еще не осознал всю силу щедрости и не применяет ее так, как мог бы. Однако ее ценность для создания широкой сети связей огромна, и я неоднократно находил тому подтверждения.

Я люблю давать консультации по вопросам саморазвития. Это мое хобби. Я давал советы сотням молодых людей, и мне доставляет колоссальное удовольствие, когда я впоследствии слышу об их успехах. Я чувствую, что могу оказать большое влияние на судьбу того или иного молодого человека. В моих силах помочь ему достучаться в нужную дверь или всего одним телефонным звонком устроить для него стажировку. Однако очень часто мою помощь отвергают.

Мне порой говорят: «Извините, но я не могу принять вашу услугу, потому что не уверен, что смогу отплатить за нее» или «Я не хочу быть обязанным кому-то, поэтому вынужден отказаться от вашего предложения». Иногда люди сразу же начинают настаивать, что когда-нибудь обязательно расплатятся со мной за добро. На мой взгляд, ничто не может быть дальше от понимания подлинной сути дела. И проблема здесь не только в особенностях воспитания подрастающего поколения. Подобную реакцию я наблюдал у людей любого возраста и положения.

Система взаимных связей действует как раз потому, что все ее участники ощущают нужду друг в друге. При этом все подразумевают, что время и энергия, потраченные на установление связей с нужными людьми, рано или поздно принесут плоды. Большинство очень богатых и преуспевающих людей хорошо понимают это, так как в свое время сами использовали сеть знакомых и друзей, чтобы достичь своего нынешнего состояния.

Но для того чтобы эта система начала работать, надо прежде всего прекратить вести взаимные подсчеты добрых дел. Нельзя построить сеть взаимовыгодных отношений, прибегая своих знакомых только для себя. Чем большему количеству людей вы поможете, тем больше поддержки получите взамен. Тот же феномен мы наблюдаем в самых крупных социальных сетях. Сеть становится тем богаче и ценнее, чем больше людей получают к ней доступ и пользуются ею. У меня

сейчас под рукой целая армия моих бывших учеников, добившихся успеха во всех мыслимых сферах, и они помогают мне протезировать молодых людей, приходящих ко мне сегодня.

Это вовсе не наивная чушь. Этот образ мыслей всерьез воспринимают самые твердолюбые люди из сферы бизнеса. В индустриальную эпоху конкурентное преимущество достигалось за счет постоянного развития и реинжиниринга технологий. Сегодня его дает лишь развитие отношений.

От всех других ресурсов информация отличается своим непостоянством: то она есть (и ее можно обнаружить и передать дальше), то ее нет (она может устареть и потерять смысл). Развитие взаимоотношений и тех сетей, частью которых они являются, а также сотрудничество, сотворчество, общение — вот то, что обеспечит вам всю полноту информации в тот момент, когда она будет вам критически необходима. Мы живем в мире, где все взаимосвязано. Фирмы постоянно заняты поисками стратегических альянсов. Индивидуалы, занятые поисками работы на рынке труда, все больше начинают понимать, что добиться своего они могут только с помощью других людей. Сценарии, в которых должна выиграть только одна сторона, чаще, чем когда бы то ни было, оборачиваются проигрышем для обеих сторон. Насущной необходимостью в мире бизнеса стала взаимная выгода. Рынок с его плотным переплетением интересов приводит к пониманию, что кооперация важнее конкуренции.

Правила игры изменились.

В 1956 году Уильям Уайт вывел в своем бестселлере «Человек организации» (The Organization Man) типичный образ американского рабочего, который предлагал корпорации свою лояльность в обмен на надежность рабочего места. Это было общепризнанное и узаконенное рабство, оставлявшее человеку очень мало свободы и возможностей. Сегодня работодатели обещают работникам очень мало, а работники, в свою очередь, не обещают вообще ничего. Наша карьера

теперь не ограничивается рамками одного предприятия. И предприниматели, и наемные работники свободны в своем выборе. Каждый работник представляет собой уникальный товар, который он выставляет на открытую продажу.

Многие пытаются приспособиться к этим новым условиям, по-прежнему пребывая в убеждении, что человек человеку волк и победу в конечном счете одержит самый подлый и беспринципный. Но ничто не может быть дальше от истины.

Если раньше сотрудники пользовались щедростью и заботой компаний, на которые они работали, то сегодня такую щедрость и заботу следует искать в нашем собственном окружении. Здесь все строится не на слепой лояльности, которую мы раньше проявляли по отношению к корпорациям, а на личной заботе о коллегах, друзьях и клиентах.

Сегодня мы нужны друг другу больше, чем когда-либо, и это не просто красивые слова. Это научный факт. За прошедшее десятилетие исследования в области экономики, психологии и нейробиологии привели нас к пониманию того, почему некоторые из нас живут счастливой, здоровой жизнью, а другие — нет. Стало ясно, что мы недостаточно связаны друг с другом. Нашу жизнь формируют люди и сети взаимоотношений, к которым мы примкнули. Ваш круг знакомств определяет, кем вы можете стать, как будете себя вести и чувствовать, чего сможете добиться в жизни.

Вот цитата из передовицы журнала Wired (2010): «Каков секрет здоровой и счастливой жизни? Здоровые и счастливые друзья... Опираясь на собранные за полвека данные, современная медицина подтверждает заразительную власть социальных сетей».

Как ни прискорбно, многие по-прежнему ведут себя так, словно на дворе 1950 год. Мы склонны романтизировать свою независимость и превозносить до небес стремление к автономности. На мой взгляд, такой подход способен загубить любую карьеру.

Автономия — это спасательный жилет, сделанный из песка. «Независимые» люди, не научившиеся мыслить и действовать в обстановке взаимозависимости, могут быть хорошими работниками, но они никогда не станут лидерами и командными игроками. Их карьера очень скоро придет к упадку.

Позвольте привести вам один пример. Когда я работал в компании Deloitte, мне поручили проект, касавшийся одной из самых крупных организаций здравоохранения в стране, Kaiser Permanente, и мне пришлось постоянно курсировать между ее штаб-квартирами в Сан-Франциско и Лос-Анджелесе и своим домом в Чикаго, куда я добирался только в выходные дни.

К тому времени я уже понял, что работа в консалтинговой фирме — это только трамплин для перехода в какую-нибудь другую сферу деятельности. Поскольку я часто бывал в Лос-Анджелесе, у меня возникла мысль попытаться счастья в области индустрии развлечений. Каких-то конкретных планов не было, я просто знал, что эта область деятельности представляет для меня определенный интерес. Когда придет время сменить работу, я мог бы появиться в Голливуде, уже зная все входы и выходы.

Мой лучший друг со времен учебы Рэй Гало работал адвокатом в Лос-Анджелесе, и я позвонил ему, чтобы получить совет.

— Привет, Рэй! Ты знаешь кого-нибудь из индустрии развлечений, с кем можно было бы посоветоваться насчет работы? Может быть, найдется кто-то, кого бы я мог пригласить на обед?

— Есть один парень. Его зовут Дэвид, я познакомился с ним через общих друзей, которые тоже учились в Гарварде. Позвони ему.

Дэвид был довольно успешным антрепренером, и у него имелись кое-какие связи в Голливуде. В частности, у него

сложились тесные отношения с руководительницей одной из студий, с которой он вместе учился в школе. Я надеялся, что мне удастся познакомиться с обоими.

Мы встретились с Дэвидом за чашкой кофе в одном из кафе под открытым небом в Санта-Монике. Он был одет весьма щеголевато. На мне были костюм и галстук, как и полагает консультанту солидной фирмы.

После продолжительной беседы ни о чем я сказал Дэвиду:

— Я подумываю о переходе в другую сферу деятельности. У тебя есть кто-нибудь из знакомых, кто мог бы дать мне дельный совет?

Я был другом его друга, и такой вопрос, как мне казалось, был вполне уместен.

— Есть одна женщина, — ответил он. — Она большая шишка в компании Paramount.

— Отлично! Как бы мне с ней познакомиться? Ты не мог бы накоротке свести нас? Может, пошлешь ей сообщение по электронной почте?

— Нет, — прозвучал сухой ответ. Я недоуменно уставился на него, и он это заметил. — Кейт, рассуди сам. Возможно, мне когда-нибудь самому что-то понадобится от нее. Я не заинтересован в том, чтобы пользоваться знакомством с ней ради тебя или кого-то другого. Я хочу приберечь ее для себя. Извини, я думаю, ты меня понимаешь.

Однако я его так и не понял. И не понимаю до сих пор. Его слова противоречили всему, во что я верил. Он рассматривал свое знакомство с этой женщиной как пирог, который можно нарезать только на определенное количество кусков. Если кто-то заберет один кусок, то ему самому останется меньше. Я же всегда считал, что взаимоотношения с людьми подобны мышцам. Чем больше их упражняешь, тем сильнее они становятся.

Если я трачу свое время на то, чтобы встретиться с кем-то, то при этом стараюсь принести данному человеку какую-то

пользу. Однако у Дэвида был свой счет. С его точки зрения, любая услуга другому человеку уменьшала его собственную выгоду, так как в любых отношениях присутствовала только строго определенная доля доброты, общности интересов и справедливости.

Он не понимал, что, работая на пользу других, можно увеличить собственную пользу. Боюсь, что он и сейчас этого не понимает.

Меня научил этому директор нашей школы Джек Пиджен, когда я сам еще был учеником. Он создал целую организацию, которая строилась на том, чтобы спрашивать не: «Чем вы можете мне помочь?», а «Чем я могу вам помочь?»

Один из многих случаев, когда Джек пришел мне на помощь, произошел во время моей учебы на первом курсе колледжа. Меня тогда включили в группу поддержки одной женщины, которая баллотировалась в Конгресс США и вступила в соперничество с Кеннеди-младшим. С точки зрения многих людей, выступать против Кеннеди в Бостоне, зная, что это место в Конгрессе принадлежало в свое время еще самому Джону Кеннеди, было абсолютно бесперспективным делом. Но я в ту пору был еще молодым и наивным, и мне не терпелось вступить в борьбу.

К сожалению, мы не успели еще и взяться за оружие, как нас вынудили выбросить белый флаг. Спустя месяц после начала избирательной кампании вдруг кончились деньги. Меня и еще восьмерых парней из нашего колледжа буквально выбросили среди ночи из гостиницы, которую мы использовали в качестве штаба предвыборной кампании, так как за номер нечем было платить.

Мы сложили свои пожитки в кузов взятого напрокат автомобиля и, не зная что делать дальше, направились в Вашингтон. Мы наивно полагали, что нам удастся подключиться к какой-нибудь другой избирательной кампании. Какими же мы тогда были зелеными!

Посреди ночи, во время одной из остановок по пути в Вашингтон, я позвонил Пиджену из телефона-автомата. Когда я рассказал, в каком положении мы оказались, он только усмехнулся. А затем принялся за то, что уже делал для бесчисленных поколений своих выпускников. Он открыл свою записную книжку и начал обзванивать всех, кто когда-то у него учился.

Одним из тех, кому он дозвонился, был Джим Мур, заместитель министра торговли в администрации Рейгана. К тому времени, как наш караван потерянных душ добрался до столицы, нам уже были подготовлены жилье и работа на время каникул. Я не сомневаюсь, что Пиджен не раз звонил Джиму в подобных ситуациях.

Пиджен прекрасно понимал, какая ценность кроется в том, чтобы все бывшие выпускники школы были знакомы друг с другом и поддерживали отношения. Он знал, что это не только окажет влияние на жизнь каждого из нас, но когда-нибудь окажется полезным и для его маленькой частной школы, которая к тому времени уже почти обанкротилась.

Так и произошло. Сегодня Джим и я состоим в совете директоров нашей альма-матер. Если бы вы видели, что представляла собой школа в то время, когда Джек впервые возглавил ее, то теперь не узнали бы ее. Трассы для катания на горных лыжах, поля для гольфа, центр изящных искусств, учебное оборудование по последнему слову техники...

Я уверен, что отношения между людьми и даже целыми организациями должны строиться на доверии. А доверие возникает тогда, когда вы, перефразируя слова бывшего президента Кеннеди, спрашиваете людей, не что они могут сделать для вас, а что вы можете сделать для них*.

* Имеется в виду известное выражение Джона Кеннеди: «Не спрашивай, что Америка может сделать для тебя. Задай себе вопрос, что ты можешь сделать для Америки». *Прим. перев.*

Другими словами, в кругах взаимовыгодных связей в качестве валюты используется не жадность, а щедрость.

Когда я вспоминаю всех тех людей, которые научили меня искусству общения с людьми, — отца, Элси, Рэя, мистера Пиджена, моих учеников и учителей, студентов колледжей, перед которыми я выступаю с лекциями, моих сотрудников, — то мне приходят в голову некоторые общие принципы.

1. В бизнесе, как и в природе, бывают приливы и отливы, но зато всегда остаются ваши друзья и надежные партнеры. Не исключено, что однажды вы войдете в кабинет своего начальника и услышите: «Мне неприятно сообщать вам об этом, но...» Эту ситуацию будет намного легче пережить, если вы сделаете несколько телефонных звонков и вскоре войдете совсем в другой кабинет, где услышите: «Я уже давно вас жду. Поздравляю...»

В трудные времена опыт может вас не спасти. Не спасут и трудолюбие и талант. Если вам нужна работа, деньги, хороший совет, помощь, надежда, есть только одно надежное средство — широкий круг ваших друзей и знакомых.

2. Не стоит спорить из-за того, кто платит за обед. Не надо вести учет тому, что вы сделали для людей и что они сделали для вас. Кого это интересует?

Я думаю, вас не удивит тот факт, что Дэвид из Голливуда так ничего и не добился в жизни. Он так долго копил про запас нужные связи, что в один прекрасный день оглянулся по сторонам и обнаружил, что никого не осталось. Прошло уже десять лет после того, как я встречался с ним. Больше я о нем не слышал, не слышали и те, кого я знаю. А ведь индустрия развлечений — это достаточно узкий круг общения.

Отсюда можно сделать вывод: прежде чем что-то получить, надо что-то дать. И не надо при этом вести учет своим добрым делам. Если ваше общение построено на щедрости, то награда не заставит себя долго ждать.

3. Мир бизнеса очень подвижен и пронизан духом конкуренции. Вчерашний новичок сегодня становится очень влиятельным человеком. Многие из молодых людей, которые когда-то обращались ко мне за помощью, сегодня с удовольствием и благодарностью выполняют мои просьбы. Помните, что в этом мире значительно легче выжить, когда окружающие радуются вашим успехам, а не ждут втайне вашего провала.

Сегодня каждый из нас представляет собой товар, выставляемый на продажу. Канули в вечность те времена, когда работодателя и работника связывали отношения лояльности и взаимных обязательств. Теперь компании строят свою политику на создании прочных и длительных связей с клиентурой. То же самое должны делать в нынешней обстановке и вы, создавая собственную сеть взаимоотношений.

Я считаю, что ваши отношения с другими людьми лучше всего выражают вашу подлинную сущность. С этим ничто не может сравниться.

4. Вносите свой вклад в общее дело, не жалеете времени, денег и опыта на постоянно растущий круг ваших друзей.
5. Размышляя о том, что Джек Пиджен сделал для меня и других людей и какое наследство он оставит после себя, я все больше убеждаюсь, что могу расплатиться со своими учителями, только передавая другим все, чему я от них научился. Еще раз большое спасибо, мистер Пиджен!

Глава 3

В чем состоит ваша миссия?

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, — ответил Кот.
- Да мне почти все равно, — начала Алиса.
- Тогда все равно, куда идти, — сказал Кот.

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране чудес»

Вы хотите стать CEO* компании или сенатором? Сделаться асом в своей профессии или членом студенческого совета? Заработать много денег или обзавестись большим количеством друзей?

Чем точнее вы определите, чего вы хотите, тем легче будет разработать стратегию для достижения цели. Часть этой стратегии заключается в том, чтобы установить отношения с людьми, которые способны помочь в выполнении ваших планов.

Все преуспевающие люди, с которыми мне доводилось встречаться, в той или иной степени планировали свое будущее. Спортсмены, руководители компаний, харизматичные лидеры, коммерсанты, успешные менеджеры — все они знали, чего хотят в жизни, и целенаправленно шли к намеченной цели.

Как любил говорить мой отец, никто не становится астронавтом случайно.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Я достаточно рано осознал всю полезность постановки целей. Еще учась в Йельском университете, я решил посвятить себя политике и стать губернатором Пенсильвании (да, я был таким наивным и именно так формулировал свою цель). Самое главное, что я уже тогда понял: чем конкретнее цель, тем больше я смогу сделать для ее достижения. На первом курсе я стал председателем политического союза университета, где многие выпускники оттачивали свои зубы, прежде чем избрать для себя карьеру политика. Когда меня заинтересовала мысль о вступлении в студенческое общество, я не ограничился первым попавшимся. Я навел справки, какое общество выдвинуло из своих рядов наибольшее число активных политиков, и пришел к выводу, что самыми богатыми традициями по подготовке политиков высокого ранга обладает Sigma Chi. Однако в то время в Йельском университете не было отделения этого общества, поэтому мы основали его.

Как-то раз я баллотировался в городской совет Нью-Хейвена. Выборы я проиграл, но в ходе предвыборной кампании познакомился со многими людьми, в том числе с Уильямом Бакли, губернатором Пенсильвании Диком Торнбергом и президентом Йельского университета Бартом Джаматти. После этого я регулярно навещал Барта, вплоть до его смерти. Он был непревзойденным советчиком. Уже тогда я понял, что умение ставить перед собой простые и ясно сформулированные цели заметно отличает меня от тех однокурсников, которые просто плывут по течению. Позднее я не раз убеждался в этом.

Например, когда я работал в компании Deloitte & Touche, это умение помогло мне выделиться среди других начинающих консультантов. Я знал, что мне необходимо найти точку приложения своей энергии. И в этом мне помогла статья Майкла Хаммера, которую я прочел, еще учась в школе бизнеса. Хаммер был соавтором книги «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» (Reengineering

the Corporation), и его идеи, знаменовавшие собой создание совершенно нового сегмента консультативных услуг, изменили мир бизнеса.

Я понял, что здесь кроется шанс стать специалистом в относительно новой области знаний, которая скоро будет пользоваться большим спросом. Я прочел всю литературу по этому вопросу и посещал все лекции, какие только мог. Где бы ни появлялся Майкл Хаммер, я следовал за ним по пятам. Со временем он стал относиться ко мне уже не как к обычному надоедливому поклоннику, а как к ученику и другу. Мое знакомство с Хаммером и накопленные знания по этой тематике помогли мне установить прочные деловые связи между своей компанией и одним из наиболее влиятельных и уважаемых ученых в области бизнеса. В результате Deloitte получила известность как компания, находящаяся на переднем крае движения реинжиниринга. Соответственно, возросли и ее доходы. А этот успех, в свою очередь, положительно отразился на моей карьере, которая поначалу имела весьма смутные перспективы.

За последние десятилетия вышло бесчисленное множество книг, посвященных постановке целей. Это действительно очень важная тема. И надо, чтобы постановка целей вошла у вас в привычку, стала частью вашей жизни.

С годами я усовершенствовал собственную методику постановки целей и разделил ее на три этапа.

Первый этап: отыщите свою заветную мечту

Лучшее определение понятия «цель» из тех, которые мне довелось слышать, дал один очень преуспевающий коммерсант. Он сказал мне: «Цель — это мечта с конкретным сроком исполнения». Это великолепное определение подчеркивает один очень важный момент. Прежде чем конкретизировать цели, разберитесь со своими мечтами.

В противном случае может получиться так, что вы будете стремиться к цели, которая не доставляет вам никакого удовольствия.

Исследования показывают, что почти 50 процентов людей не испытывают удовлетворения от своей работы. Многие из них хорошо зарабатывают, но при этом занимаются делом, которое не доставляет им никакой радости. Несложно объяснить, почему мы все оказались в такой ситуации. Перед людьми открыт широчайший спектр возможных решений относительно работы, семьи, бизнеса, будущего, а все кончается тем, что мы выбираем профессию, способностей к которой у нас нет, и карьеру, которая нам не подходит. Многие из нас просто хватаются за первую попавшуюся возможность, даже не задав себе предварительно некоторых очень важных вопросов.

Вы когда-нибудь всерьез задумывались, что по-настоящему любите? Какая работа вам особенно хорошо удастся? Чего вы хотите добиться в жизни? Какие преграды могут встретиться на вашем пути? Большинство людей об этом никогда не думают. Они делают то, что «должны» делать, вместо того чтобы определить, что они *хотят* делать.

У каждого из нас есть свои предпочтения, сомнения, сильные и слабые стороны и уникальные способности. Все это необходимо учитывать, определяя точку, где пересекаются наши таланты и потребности. Именно в этой точке от соприкосновения желания и умения в человеке вспыхивает пламя, которое дает ему силы для достижения любой поставленной цели.

Чтобы найти эту точку соприкосновения, необходимо реально оценить свои способности. Это, в свою очередь, позволит определиться со своим жизненным предназначением, будь то уход за пожилыми людьми, материнство, литература или музыка. Я верю, что у каждого есть своя жизненная миссия.

Джозеф Кэмпбелл, который в начале 90-х годов прошлого века призвал всех «следовать за своим предназначением», окончил Колумбийский университет. Во время учебы он решил, что его призвание — изучение греческой мифологии. Когда ему сказали, что такой специальности нет, он разработал собственный учебный план.

После окончания университета он закрылся в своем доме в Вудстоке, где каждый день на протяжении пяти лет с девяти утра до шести-семи вечера только и делал, что читал книги. На публике Кэмпбелл появился, обогащенный колоссальными знаниями. Пусть он пока еще не знал, как сложится его дальнейшая жизнь, тем не менее продолжал упорно заниматься греческой мифологией.

Люди, встречавшиеся с ним в это время, поражались его знаниям и упорству. Как-то раз его пригласили прочесть лекцию в колледж Сары Лоуренс. За первой лекцией последовали другие, а затем в один прекрасный день двадцать восемь лет спустя Кэмпбелл вдруг обнаружил, что стал знаменитым писателем и ведущим ученым в области мифологии и по-прежнему занимается своим любимым делом в том же колледже, который предоставил ему первый шанс. «Если вы последуете за своим предназначением, то обнаружите, что к нему всегда был путь, который просто ждал вас, и сейчас вы живете той жизнью, о которой всегда мечтали», — писал он.

Как же выявить свое предназначение?

Кэмпбелл верил, что внутри каждого человека таится интуитивное знание о том, чего он больше всего хочет в жизни. Его только надо разглядеть.

Я согласен с доктором Кэмпбеллом и убежден, что все правильные решения, которые мы принимаем, имеют в своей основе правильную информацию. То же самое можно сказать и о поисках своего предназначения и цели в жизни. Необходимая для этого информация может быть почерпнута

из двух источников. Какая-то ее часть содержится в вас самих, а другая поступает извне.

1. Загляните внутрь себя

Существует много путей для того, чтобы провести внутреннюю ревизию своих целей и мечтаний. Одни люди молятся, другие медитируют и читают. Кто-то тренируется и упражняется. Кому-то требуется некоторое время побыть в одиночестве.

Самое главное при этом — освободиться от всяких барьеров, сомнений, страхов и ожиданий по поводу того, что вы «должны» делать. Нужно отбросить все мысли о времени, деньгах и обязательствах, которые могут стать препятствием на вашем пути.

Когда у меня подходящее настроение, я начинаю составлять список своих целей. Какие-то из них могут показаться нелепыми, другие, наоборот, сверхпрагматичными. Я не пытаюсь подвергать этот список цензуре или редактированию, а просто вношу туда все, что придет в голову. К этому перечню я добавляю вторую колонку, где перечисляю те вещи, которые доставляют мне радость и приносят удовлетворение, — достижения, людей и вещи, которые чем-то затрагивают мою душу. Пищу для этого списка могут дать ваши увлечения, а также журналы, кинофильмы и книги, которые вам нравятся. Каким делом вы занимаетесь с особым удовольствием, не замечая, как пролетает время?

Затем я начинаю увязывать оба списка между собой, отыскивая точки пересечения. Это довольно простое упражнение может дать поразительные результаты.

2. Оглянитесь по сторонам

Вслед за этим спросите у людей, которые лучше всех знают вас, каковы, на их взгляд, ваши сильные и слабые стороны.

Поинтересуйтесь, что им в вас нравится, а что еще нуждается в совершенствовании.

Очень скоро вы обнаружите, что ваши знания о себе и информация, полученная от других людей, позволяют сделать какие-то конкретные выводы о вашей миссии и о направлениях дальнейшего движения.

Многие из самых преуспевающих руководителей крупных компаний и предпринимателей пользуются этим же методом, возможно, даже не осознавая того.

Джеймс Чампи, известный консультант и соавтор книги «Реинжиниринг корпорации», утверждает, что первоисточником успеха являются мечты. В своей книге «Арка амбиций» (The Arc of Ambition) Чампи пришел к выводу, что способности таких выдающихся лидеров, как Тед Тёрнер, Майкл Делл и Джек Уэлч, имеют меньшую значимость, чем четкое определение каждым из них своей миссии, которая привела их к успеху.

Когда Чампи спросил у Майкла Делла, как тот пришел к мысли выпускать компьютеры марки Dell, тот сперва начал рассуждать о цикличности бизнеса и о технологии, но затем прервал свои объяснения.

«А вы знаете, когда на самом деле зародилась моя мечта?» — спросил он. И поведал о том, как однажды он ехал в университет через пригород Хьюстона и по пути увидел офисное здание с тремя большими флагштоками перед ним. Ему вдруг захотелось иметь свой флагшток. Для него это был символ успеха, который и привел его к мысли основать собственную компанию. Сегодня перед зданием его фирмы стоят три флагштока.

Человеческие амбиции в чем-то схожи с японскими карпами. Они растут пропорционально размерам своего окружения. Достижения человека зависят от масштабов его мечты и от того, насколько намеченные планы совпадают с его миссией.

Однако само по себе умение наметить для себя цель, корректировать ее по мере выполнения и отслеживать успехи не столь важно, как внутренняя убежденность, что вы занимаетесь тем, что вам нравится.

Значит ли это, что любой мечтатель в состоянии руководить компанией General Electric? Конечно же, нет. Реализация мечты требует упорного труда и дисциплины.

«Уэлч, возможно, обижается на меня, когда я называю его неисправимым мечтателем, — пишет Чампи. — Но главное состоит в том, что он дисциплинированный мечтатель. Он способен одним взглядом охватить несколько отраслей и определить, какие возможности в них кроются».

У всех дисциплинированных мечтателей есть одна общая черта — следование своему предназначению. Эта миссия зачастую бывает рискованной. Она может противоречить здравому смыслу. Ее бывает порой неимоверно трудно претворить в жизнь. Но это возможно. Дисциплина, которая превращает мечту в миссию, а миссию в реальность, проявляется уже в процессе постановки цели.

Второй этап: изложите свою цель на бумаге

Миссия сама по себе не станет реальностью. Ее претворение в жизнь подобно строительству здания, которое начинается с фундамента. Во-первых, надо создать зримый образ своей мечты. Затем необходимо накапливать умения, инструменты и материалы. Для этого требуется время, а также целеустремленность, упорство и вера.

Инструмент, который я использую, называется «план по созданию сети поддержки».

Этот план подразделяется на три части. Первая посвящена определению целей, выполнение которых будет способствовать реализации миссии. Вторая часть увязывает эти цели с людьми, учреждениями и способами, которые

помогут их выполнить. Третья определяет наилучшие пути привлечения к плану людей, которые способны помочь вам в достижении целей. Здесь вам нужно не только определить, какие каналы связи придется задействовать, но и найти способ сделать для этих людей что-то хорошее и привлечь их своей щедростью.

Это всего лишь голая схема на листе бумаги, но она оказывает большую помощь мне, моим сотрудникам и друзьям.

В первой части я перечисляю все, что должно быть сделано через три года. Затем я двигаюсь в обратном порядке и намечаю промежуточные краткосрочные цели на каждый год и квартал, которые приведут меня к выполнению миссии. Для каждого срока я определяю группы задач А и Б (минимум и максимум), каждая из которых приближает меня к конечной цели.

Как работает эта система, я могу продемонстрировать на примере моей близкой подруги Джейми. Она долго искала свою дорогу в жизни. Окончив Гарвардский университет, Джейми получила степень доктора исторических наук и всерьез подумывала о профессорской карьере. Однако академическая работа показалась ей скучной. Затем она занялась бизнесом, но коммерция не принесла ей удовлетворения. И тогда Джейми перебралась на Манхэттен и в течение нескольких месяцев, сидя дома, размышляла, чем же ей заняться. В конце концов у нее созрело понимание, что на самом деле ей больше всего хочется учить детей.

Я предложил Джейми испытать действенность моего плана. Поначалу она отнеслась к нему скептически: «Может, он и годится для выпускников школы бизнеса, но вряд ли подойдет людям вроде меня». Тем не менее она все же согласилась попробовать.

Итак, она взялась за составление плана. Ее цель А на три года состояла в том, чтобы стать учителем. Цель Б определяла, что она хочет быть не просто учителем, а учителем

престижной школы, расположенной в том месте, где ей хотелось бы жить. Затем она расписала по срокам краткосрочные цели А и Б.

На ближайшие три месяца она наметила меры по получению свидетельства учителя старших классов школы, для чего необходимо было пройти курсы переквалификации. Через год она уже намерена была получить полную ставку школьного учителя. Предварительно Джейми составила список лучших школ Манхэттена, в которых ей хотелось бы преподавать.

Во второй части плана, разделенной на такие же промежутки времени, она наметила по одному-два человека, которые могли бы помочь ей в реализации соответствующих промежуточных целей А и Б, каждая из которых позволяла ей на шаг приблизиться к конечному замыслу.

Закончив подготовительную работу, Джейми поступила на курсы, готовившие школьных учителей. Она также составила список лиц, ответственных за подбор сотрудников в предварительно намеченные ею школы. Наконец, она определила для себя ряд организаций, которые занимались выдачей свидетельств на право преподавания.

Уже через несколько недель Джейми вплотную приступила к реализации своей программы, и ей стала понятна симбиотическая связь между постановкой целей и установлением контактов с людьми, которые способны помочь в их реализации. Чем больших успехов она добивалась, тем шире становился круг ее связей. Чем шире становился круг, тем ближе Джейми подходила к исполнению своей мечты. Сегодня Джейми преподает историю в одной из лучших школ страны. И эта работа ей очень нравится.

Третья часть плана помогает определить, какая из стратегий установления контактов (о них я расскажу подробнее в последующих главах) может оказаться наиболее успешной. Одним людям для этого достаточно позвонить по телефону.

На других можно выйти через друзей их друзей. С третьими лучше всего знакомиться на деловых ужинах или конференциях. Я покажу вам, как эффективно использовать все эти методы. На этом этапе крайне важно проявить щедрость в отношении всех и каждого, с кем вы стремитесь завязать отношения. Эту тему мы еще не раз затронем в следующих главах.

Такую методику может использовать практически каждый человек, в какой бы области он ни работал. Составив подобный план, вы ясно определите свою миссию. У вас будут имена совершенно конкретных людей, которые смогут вам сделать очередные шаги на пути к достижению цели. И у вас на выбор будет несколько способов, как выйти на этих людей.

Создание сети полезных связей — это системный процесс. В нем нет никакой магии. Он подходит не только для избранных, ведь прирожденных гениев создания связей среди нас мало. Для того чтобы познакомиться с нужными людьми, нужно всего лишь предварительно разработать план и затем неуклонно выполнять его. При этом совершенно неважно, хотите ли вы стать учителем истории в девятых классах или открыть собственную компанию.

Более того, подобный план можно применить к любой сфере жизни и использовать его, например, для расширения круга своих друзей, продолжения образования, поисков спутника жизни, обретения духовного наставника.

Составив план, повесьте его на такое место, где он постоянно будет у вас на виду. Поделитесь своими целями с окружающими. Скрытые преимущества ясно и четко составленного плана заключаются в том, что он будет понятен и доступен любому человеку, с которым вы заведете о нем беседу.

Займитесь составлением такого плана прямо сейчас, прежде чем перейдете к следующей главе. Несколько подобных

планов постоянно хранятся в памяти моего телефона, регулярно напоминая мне о том, что необходимо сделать и с кем по этому поводу стоит поговорить. Несколько лет назад я составил краткий универсальный вариант плана и храню его в своем бумажнике.

Главное, чтобы ваши цели были сформулированы *в письменном виде*. Заставьте себя изложить их на бумаге. Не зафиксированное в письменном виде желание так и останется мечтой. Когда оно записано на бумаге — это уже программа, это цель.

Вот несколько аспектов, которые необходимо учитывать при составлении плана по созданию сети поддержки.

- Ваши цели должны быть конкретными. Расплывчатые и шаткие пожелания не дают возможности для целенаправленных действий. Они должны иметь максимальную детализацию. Вы должны четко представить себе, какие действия необходимы для реализации целей, установить сроки исполнения и критерии оценки результатов. Я постоянно твержу своим ученикам, что такая цель, как «добиться рекордных показателей в следующем квартале», не имеет никакого смысла. Сколько это будет конкретно: 100 или 500 тысяч долларов?
- Ваши цели должны быть реальными. Если вы сами не верите в их достижимость, то ничего не сделаете. Если вы ставите перед собой цель получить в следующем году прибыль в 5 миллионов долларов, а на сегодня она составляет только один миллион, то вы сами настраиваете себя на поражение. Лучше наметьте прирост в полтора миллиона и приложите все усилия, чтобы выполнить этот план.
- Ваши цели должны быть масштабными и амбициозными. Покиньте свою зону комфорта и поставьте

перед собой задачу, которая требует риска и сопряжена с неопределенностью. Как только очередная цель достигнута, ставьте перед собой следующую. У моего отца был приятель по имени Лайл. Он был коммивояжером и продавал книги. Такого успешного торговца надо было еще поискать! Лайл ставил себе целью за год продать товар на определенную сумму. Листочки с указанием этой суммы были у него повсюду: в кошельке, на холодильнике, на рабочем столе. Конечно же, он достигал цели за несколько месяцев до конца года. Тогда он записывал новую сумму. Собственные достижения никогда его не устраивали. Он сказал бы, что важно не поставить цель, а достичь ее. Скорее всего, Лайл был единственным коммивояжером во всей Пенсильвании — а то и во всем мире — который умер богатым.

А теперь принимайтесь за дело! Чтобы подготовиться к предстоящему марафону, необходимо делать хотя бы небольшие пробежки каждый день. Имея план, вы должны теперь устанавливать контакты с нужными людьми. Каждый день!

Третий этап: создайте собственный консультативный центр

Цели, как и все остальное, о чем я пишу в книге, не достигаются в одиночку. После того как план составлен, вам понадобится поддержка. Как и в любом другом бизнесе, даже лучший план только выиграет от того, что его критически оценит кто-то со стороны.

Никому не помешает умный советчик, а еще лучше — два или три, которые будут не просто поддерживать вас, но и зорким взглядом оценивать ваши действия и требовать отчета. Я называю такую группу своим «консультативным

советом». В него могут войти члены семьи, ваши наставники, один-два старых друга.

Мои советчики пришли мне на помощь в критический момент карьеры, когда я уволился из компании Starwood Hotels & Resorts. Я оказался в свободном плавании. Впервые в жизни я не мог претендовать ни на какой титул или должность. Мне нужно было заново формулировать свою миссию.

Я перешел в Starwood из Deloitte, так как получил предложение, от которого невозможно было отказаться. Мне предложили стать самым молодым руководителем службы маркетинга в компании, входящей в список 500 самых успешных компаний, составляемый журналом Fortune (эту цель я сам поставил перед собой тремя годами ранее), и реформировать все представления о маркетинге, которые ранее существовали в отрасли.

Однако работа пошла не совсем так, как ожидалось.

Президент Starwood Юрген Бартельс, который нанял меня, обещал, что окажет мне поддержку и проторит дорогу к тому, чтобы в перспективе поставить меня во главе компании. Мои планы отличались масштабностью и требовали изменения всего стиля мышления компании.

До моего прихода в компанию маркетинг в этой отрасли носил региональный характер, а зачастую им занимался даже каждый отель в отдельности. В результате отели даже одной сети не могли обеспечить единообразия в стиле и уровне обслуживания. Наш план состоял в том, чтобы консолидировать всю маркетинговую деятельность под одной крышей и осуществлять ее на основе единой политики. Вместо того чтобы разрешать каждому отелю проводить в жизнь собственную маркетинговую стратегию, я намеревался централизовать все маркетинговые операции, чтобы обеспечить узнаваемость бренда компании по всему миру. В конце концов, наши главные клиенты — бизнесмены,

путешествующие по делам, — вправе были рассчитывать на единый уровень сервиса.

Вскоре после того, как я был принят на работу, Юрген Бартельс покинул компанию. В корпорациях, как и в любой другой бюрократической структуре, стараются избегать перемен, особенно если эти перемены не пользуются поддержкой руководства. Проработав год, я понял, что новый президент не окажет мне той помощи, которая была необходима для радикальной реорганизации.

Он дал мне понять, что не будет продвигать мой план по реформированию службы маркетинга. Будущее плана и мое лично оказалось под угрозой. Я чувствовал, что без поддержки не смогу достичь своей цели и провести в жизнь смелое решение, которое, как я верил, приведет компанию к успеху и обеспечит мне высокий руководящий пост.

Я был в шоке. В тот день я ушел с работы раньше времени и пробежался по красивым аллеям Центрального парка Нью-Йорка. Физические упражнения всегда помогали мне собраться с мыслями, однако, пробежав даже десять миль, я так и не смог прийти в себя.

Придя на следующее утро в свой кабинет, я уже знал, что в этой компании у меня нет будущего. Все атрибуты руководителя высокого ранга — большой уютный кабинет, мебель орехового дерева, собственный самолет компании, красивая табличка на двери — теряли всякое значение, если не было возможности воплотить в жизнь идеи, которые делали работу удовольствием и творчеством. Вскоре я подал заявление на увольнение. Я знал, что, если не сделаю этого сам, мне так или иначе придется уйти.

Настало время ставить перед собой новые цели. Может быть, стоит найти другую должность в сфере маркетинга в более крупной фирме? А может быть, направить свой взор еще выше? Моей конечной целью была должность президента компании. Однако маркетологам редко удается такая

карьера. Большую часть своей трудовой жизни я провел, убеждая руководство фирм, что маркетинг может оказать влияние на все сферы деятельности, однако сам я напрямую другими направлениями бизнеса не управлял.

Для того чтобы заниматься маркетингом исключительно по своему усмотрению, нужно быть директором фирмы. Если бы я решил возглавить какую-нибудь фирму, то мне следовало определить, какие дополнительные знания и умения для этого необходимы. Каковы мои шансы занять такую должность? Какие жертвы от меня потребуются и на какой риск ради этого придется пойти?

По правде говоря, в то время у меня не было ответов на эти вопросы. Я был глубоко разочарован и опустошен после многих лет напряженной работы. Мне предстояло разобраться, кем я хочу быть.

Кроме того, мне было страшно. Впервые за всю жизнь моя фамилия не была связана с именем какой-нибудь компании. Мне не хотелось встречаться с новыми людьми до тех пор, пока я не смогу четко объяснить им, чем я занимаюсь и чего хочу.

В последующие несколько месяцев я провел беседы с сотнями людей, которым доверял. Кроме того, я занялся медитацией. В течение десяти дней я просиживал по десять часов подряд в тишине. Для такого человека, как я, у которого рот не закрывается, это было настоящей мукой. Я уже начал спрашивать себя, не трачу ли я время понапрасну и не лучше ли вернуться в родной город и найти для себя что-нибудь попроще.

В те дни я написал подробный план на двадцати листах с изложением своей миссии. В нем я задавал себе следующие вопросы: «В чем мои сильные стороны?», «В чем мои слабые стороны?», «Какие возможности мне доступны?» Я составил список владельцев и президентов фирм, с которыми уже был знаком и к которым мог обратиться за советом, а также

перечень компаний, по каким-либо причинам привлечших мое внимание. Я не оставлял без внимания ни одну возможность, в том числе и работу учителя, министра, политика. Для каждого из этих потенциальных направлений деятельности я составил особый план.

Когда вся подготовительная работа была завершена, я обратился к своему консультативному совету. Я не имел достаточного опыта, чтобы претендовать на должность президента крупной компании. Однако в глубине души меня привлекала именно такая деятельность.

Как-то раз я беседовал с издателем Тедом Смитом, одним из моих лучших друзей и советчиков, и тот сказал, что мне следует отказаться от претензий на крупную компанию, входящую в список Fortune 500. Если уж возглавлять фирму, то такую, вместе с которой мог бы расти и я сам.

Это был именно тот совет, который мне хотелось услышать. Я слишком увлекся крупными фирмами. Хотя крах интернет-компаний сделал отрасль высоких технологий не слишком привлекательной, все еще оставалось несколько очень хороших фирм, с которыми можно было успешно поработать. Теперь я знал, в каком направлении вести поиск, и скорректировал свой план действий.

Начиная с того дня все мои телефонные звонки и встречи были направлены на поиск небольшой фирмы, которую я мог бы возглавить. Спустя три месяца у меня уже было пять предложений работы.

Один из тех, с кем мне довелось в то время познакомиться, — Сэнди Клаймен, хорошо известный в прошлом голливудский актер, который одно время был правой рукой Майкла Овитца в артистическом агентстве, а затем возглавил инвестиционную компанию Entertainment Media Ventures в Лос-Анджелесе. Мы с ним познакомились еще в мою бытность консультантом в Deloitte, в то время, когда я искал связи в сфере искусства и развлечений. Сэнди

обратил мое внимание на компанию YaYa, акции которой входили в его инвестиционный портфель.

YaYa представляла собой маркетинговую компанию, которая была пионером в области компьютерных игр в онлайн-новом режиме и использовала их для размещения рекламы. У этой фирмы были неплохая концепция деятельности и хорошая команда. Им требовались только более широкий кругозор, чтобы обратить на себя внимание на рынке, хорошая рекламная кампания для их продуктов и кто-нибудь, кто мог бы использовать все это для расширения объема продаж.

В ноябре 2000 года, когда правление YaYa предложило мне возглавить эту фирму, я уже понял, что это правильный выбор. Компания располагалась в Лос-Анджелесе и давала мне возможность найти выходы на индустрию развлечений, о которой я давно мечтал, и шанс приобрести опыт работы на руководящей должности.

ЕСЛИ ВИРДЖИНИЯ СМОГЛА ЭТО СДЕЛАТЬ, ТО СМОЖЕТЕ И ВЫ

Несколько месяцев назад один из друзей рассказал мне о женщине по имени Вирджиния Фейгелс, которая жила неподалеку от тех мест, где я вырос. Друг был в восторге от истории ее триумфа. Слушая эту историю, я не мог с ним не согласиться.

В возрасте сорока четырех лет Фейгелс решила, что не хочет больше быть парикмахером. Ей захотелось стать инженером. Конечно, нашлись скептики, которые уверяли ее, что это невозможно. Однако их неверие лишь придало ей силы.

«За это время я потеряла многих друзей, — рассказывала Фейгелс. — Люди начинают ревниво относиться к тебе, когда ты пытаешься сделать то, на что, по их мнению, ты не способен. Надо только пере-силить себя».

Ее приключения так и просятся в учебник Клиффа Ноута по управлению карьерным ростом в качестве примера того, как сочетание смелого замысла и желания добиться своего создает возможности, о которых не приходилось и мечтать. Однако эта история содержит и немало горькой реальности. Любые перемены несут с собой трудности. Вы можете потерять друзей, столкнуться с, казалось бы, непреодолимыми препятствиями, в том числе и с самым неприятным из них — сомнениями в себе.

Фейгелс всегда хотела получить высшее образование. Она выросла без отца в небольшом городишке, где возможностей для этого не было. В семнадцать лет она вышла замуж, а через год забеременела. Она работала парикмахером в салоне своего мужа и растила сына. Так прошло двадцать лет. После второго развода Фейгелс решила заново построить свою жизнь. Она поняла, что расти можно, лишь изменяя себя, а любые перемены могут произойти лишь тогда, когда поставишь перед собой новые цели.

Работая по совместительству секретаршей в торговой палате, она поняла, что жизнь может предложить ей нечто большее. «Я просто подумала, что глупо так жить. Ну почему все так получается? Ведь не каждый доктор физических наук — Альберт Эйнштейн».

Это верно. Не каждый инженер — гений, но все они знают алгебру, а этим Фейгелс похвастать не могла. Она засела за книги и через несколько месяцев выучила новый для себя предмет.

После летних подготовительных курсов при местном колледже она решила поступить в инженерную школу университета Бакнел. Декан Труды Каннингхэм не пыталась приукрасить ситуацию: «Когда она появилась у меня, я сказала ей, что будет нелегко. Она взрослый человек с жизненным опытом, у нее есть квартира, машина, а ей придется на равных учиться с детьми, живущими в общежитии и питающимися в столовой».

К счастью, Фейгелс всю жизнь славилась умением общаться с людьми. Она была членом множества общественных организаций, входила в правление молодежной христианской организации, торговой палаты в Милтоне, комитета по паркам и местам отдыха. Кроме того, одно время она была президентом клуба садоводов и Милтонской ассоциации бизнеса. Таким образом, у нее повсюду было много влиятельных друзей и советчиков.

Другие студенты после окончания занятий шли пить пиво или играть в футбол. А ей приходилось по вечерам работать в парикмахерской, а затем еще готовиться к занятиям на завтра. Фейгелс не помнит ни одного дня, когда бы она не задумывалась о том, чтобы все бросить.

Она вспоминает свою первую зачетную работу по физике. Это был провал.

«Другой студент решил бы, пожалуй, что это уже конец света. Но я приказала себе не переживать. Мыслей о самоубийстве у меня не было», — рассказывает Фейгелс. В результате курс физики она окончила со вполне приличной оценкой.

Далее было много бессонных ночей и других оценок, но в конце концов в 1999 году Фейгелс окончила учебу среди 137 других инженеров. Она сама была немало удивлена этим: «Я все время думала: “Неужели я это сделала?”, а затем повторяла про себя: “Сделала, действительно сделала!”»

Достигнув своей цели, она обнаружила, что круг ее общения значительно вырос, и не только за счет друзей и новых деловых связей. Она в очередной раз вышла замуж, на этот раз за своего бывшего шефа из торговой палаты. Сегодня она делает карьеру в департаменте транспорта своего штата. Недавно она стала председателем плановой комиссии, где раньше работала секретаршей.

Реализовать свои цели бывает нелегко. Но если есть цель и план по ее достижению, а также верные друзья, готовые помочь вам в этом, то вы сможете добиться всего, даже стать инженером, когда вам уже за сорок.

Галерея славы

БИЛЛ КЛИНТОН

«Знайте свое жизненное предназначение»

В 1968 году Уильям Джефферсон Клинтон, учась в Оксфорде, познакомился на вечеринке со студентом-выпускником Джеффри Стэмпом. Клинтон сразу же вытащил из кармана черную записную книжку и спросил:

— Джефф, а чем ты занимаешься здесь, в Оксфорде?

— Учусь в колледже Пемброк, — ответил Джефф. Клинтон старательно записал в книжку: «Пемброк», а затем задал вопрос, где Стэмпс учился раньше и какая у него теперь специальность.

— Билл, а зачем ты все это пишешь? — поинтересовался Стэмпс.

— Я собираюсь заняться политикой и планирую стать губернатором Арканзаса, поэтому и фиксирую данные обо всех, с кем успел познакомиться, — ответил Клинтон.

Эта история, рассказанная Стэмпсом, как нельзя лучше характеризует умение Билла Клинтона заводить друзей и вовлекать их в свою миссию. Он уже тогда знал, чего хочет, и поставленная цель придавала уверенность его усилиям. Еще будучи студентом в Джорджтауне, сорок второй президент США завел привычку каждый вечер записывать на карточках имена людей, с которыми он познакомился за день, и основную информацию о них.

На протяжении всей карьеры Клинтона его политические устремления и способность привлекать людей к своему делу шли рука об руку. В 1984 году, когда он был губернатором Арканзаса, он впервые посетил организованный в Хилтон-Хеде (штат Южная Каролина) вечер знакомства людей, которые считались лидерами в различных областях жизни. Клинтон добился приглашения на встречу через своего друга Ричарда Райли, который в ту пору был губернатором Южной Каролины. В тот вечер Клинтон вел себя как мальчишка, пришедший в магазин игрушек. Он не терял времени, знакомясь с приглашенными и заводя среди них нужные связи. Газета Washington Post за декабрь 1992 года описывала это событие следующим образом:

«У многих гостей, вспоминая тот вечер, в памяти остались не столько слова, сколько зрительные образы. Клинтон переходил от одной группы беседующих к другой, а порой отходил в сторонку и стоял там некоторое время в непринужденной позе, прислонившись к стене. Создавалось впечатление, что он со всеми знаком, и дело здесь не только в табличках с именами, которые висели у всех на груди. Он помнил, чем занимается тот или иной человек и какова сфера его интересов». «Он просто очаровывал всех, — вспоминает бывший мэр Гринвилла Макс Хеллер, — причем не только внешне, но и своим отношением к людям».

Хеллер затрагивает здесь уникальную способность Клинтона ментально создавать доверительные отношения с любым человеком, с которым он вступал в беседу. Клинтон не просто помнил все, что ему известно об этом человеке, но и использовал эту информацию, чтобы укрепить с ним отношения.

Из этого примера мы можем извлечь два урока. Во-первых, чем конкретнее ваши представления о том, чем вы намерены заняться в жизни, тем легче вам удастся выработать стратегию по достижению своих целей.

Во-вторых, необходимо проявлять искренность во взаимоотношениях с людьми. Обычно мы снисходительно относимся к тому, что люди, обретя богатство и власть, начинают свысока поглядывать на окружающих. Пример Клинтона показывает, насколько привлекательной и популярной личностью можно стать, если вы искренне относитесь к людям, встречающимся на вашем жизненном пути.

Глава 4

Стройте отношения заблаговременно

Формируйте свое окружение из людей, которых вы любите
и которые любят вас.

Митч Элбом

Выбросьте из головы образ отчаявшегося человека, который собирает все попавшиеся под руку визитные карточки и лихорадочно мечется между различными собраниями в надежде отыскать какое-нибудь место работы. У людей сложилось совершенно неправильное представление, что заводить связи нужно тогда, когда вам что-то понадобилось (например, работа). На самом деле следует обзаводиться кругом полезных связей, помощников и друзей задолго до того, как у вас возникнет в них нужда.

Взять, к примеру, Джорджа, симпатичного двадцатилетнего молодого человека, с которым меня познакомил один из наших общих друзей. Джордж работал в Нью-Йорке в фирме, занимающейся PR, и мечтал о собственном бизнесе. Он пригласил меня пообедать с ним, чтобы обсудить эту тему и получить пару полезных советов.

Мы не успели присесть за столом и десяти минут, как я уже понял, что Джордж на неправильном пути.

— Ты уже начал заводить контакты с потенциальными клиентами? — спросил я.

— Нет еще, — ответил он. — Я все делаю последовательно. Сначала хочу заработать деньги у себя в компании, чтобы

иметь возможность уволиться. Затем я организую свою фирму, сниму офис и начну поиск клиентов. Я не хочу ни с кем знакомиться, пока у меня ничего нет за душой.

— Ты все делаешь наоборот, — заметил я. — Такая тактика приведет тебя только к провалу.

Я посоветовал ему уже сегодня заняться поисками будущих клиентов. Подумал ли он уже о том, в какой области будет специализироваться? Где бывают и проводят свободное время люди, с которыми ему предстоит общаться? Если он найдет ответы на эти вопросы, то следующим шагом будет установление контактов с нужными людьми.

— Самое главное — рассматривать этих людей как друзей, а не как потенциальных клиентов, — сказал я. — Хотя в одном ты прав: независимо от того, насколько по-дружески ты к ним будешь относиться, они не примут тебя сразу, если эти люди действительно специалисты в своем деле. Поэтому ты должен предложить им свои услуги бесплатно, по крайней мере на первых порах. Например, ты можешь поработать волонтером в одной из некоммерческих организаций, с которыми они связаны, или помочь в сборе денег для школ, в которых учатся их дети.

— А согласятся ли мои нынешние работодатели с тем, что я буду тратить столько времени и сил на посторонние дела? — поинтересовался Джордж.

— Работа — в первую очередь, — сказал я ему. — Где ты найдешь время для личных планов — это твое дело. Сконцентрируй силы на той отрасли, до которой у твоего нынешнего работодателя пока не дошли руки. Помни, что если ты не проведешь необходимой подготовительной работы к тому моменту, как соберешься уволиться, то тебе придется вернуться на старое рабочее место.

— Значит, мне придется работать на этих людей *даром*?

— Совершенно верно. Сегодня они еще не знают, на что ты способен, а убедить их в том, что ты чего-то стоишь, не так

уж легко. Постепенно вокруг тебя будет складываться круг людей, которые видели тебя в деле и верят в тебя. Именно такие связи тебе понадобятся, чтобы начать свое дело или поменять место работы.

В какой-то момент, продолжая работать на старом месте, найди среди своих знакомых человека, который станет твоим первым клиентом уже на платной основе. Когда у тебя появится такой клиент, который мог бы рекомендовать тебя другим людям, можешь считать, что половина дела уже сделана. Только тогда ты можешь обратиться к руководству своей фирмы, чтобы тебе разрешили работать лишь половину рабочего времени. А еще лучше, если ты сделаешь эту компанию своим вторым крупным клиентом. Уволившись в такой момент, ты уже мало чем рискуешь. За тобой стоит группа людей, которые помогут тебе начать новую карьеру.

Последние полчаса обеда были посвящены размышлениям о том, кто из уже знакомых ему людей мог бы оказать помощь на первых порах. Я предложил пару человек из числа своих друзей, и Джордж воспрял духом. Сегодня я спокоен за него, так как знаю, что в его отношениях с людьми не будет места отчаянию. Он будет искать способы помочь другим, и таким образом выиграют обе стороны.

Все то, что мы говорили об открытии собственного дела, в равной мере применимо и к повышению по службе в своей компании, не говоря уже о сохранении за собой прежнего рабочего места. Как ни трудно в это поверить, но такую возможность тоже надо учитывать в сегодняшней ситуации. И хотя уровень безработицы снизился после пика в 2010 году, найти себе место по душе по-прежнему сложно, особенно если вы молоды или, наоборот, близитесь к завершению трудовой деятельности. Сегодняшние выпускники сталкиваются с тем, что без опыта работы их берут только на неоплачиваемую стажировку, хотя раньше те же компании принимали на испытательный срок. Тем, кто сейчас

выходит на рынок труда, недостаточно просто просматривать объявления о вакансиях и рассылать резюме.

Слишком часто мы занимаемся неэффективным трудом, который позволяет только обеспечить себе пропитание на текущий момент. Я говорю не о том, что каждый должен искать себе новое место работы или думать об открытии собственного бизнеса, а о том, что необходимо постоянно создавать вокруг себя окружение, которое поддержит вас, что бы ни произошло.

Формирование такого круга людей — это не разовое мероприятие, которое проводится только в случае необходимости. Динамика создания полезных знакомств должна идти по нарастающей. Завоевать доверие окружающих можно только постепенно, шаг за шагом.

У вас есть бесчисленное количество возможностей, чтобы создать себе круг помощников. Вы можете:

- взяться у себя в компании за новый проект, который позволит вам освоить новые навыки и установить контакты с сотрудниками, с которыми вы раньше не были знакомы;
- вспомнить о своем хобби и организовать на его основе какое-то дело за пределами вашей компании;
- вступить в местный клуб бывших выпускников вашего учебного заведения и проводить там время с людьми, которые вам интересны;
- найти курсы при местном университете, где изучаются темы, связанные с вашей нынешней или будущей работой.

Все это поможет вам познакомиться с новыми людьми. По теории вероятностей, чем шире круг ваших знакомств, тем больше у вас появляется возможностей и тем более существенную поддержку вы сможете получить в критические моменты вашей карьеры.

В первый год учебы в школе бизнеса вместе со своим другом Тедом Смитом мы не собирались создавать настоящую консалтинговую компанию, чтобы работать в ней после окончания учебы. Идея скорее заключалась в том, чтобы предложить наши знания мелким компаниям за чисто символическую плату. Зато в ходе работы мы смогли познакомиться с новыми для себя отраслями экономики, получить навыки работы, необходимые в реальном мире, приобрести нужные связи, которые пригодятся в будущем, и заработать немного денег на карманные расходы.

А как обстоят дела у вас? Пользуетесь ли вы теми связями, которые уже имеете?

Представьте на минуту, что все члены вашей семьи, друзья и знакомые — это сад. Давайте пройдемся через этот сад взаимоотношений. Что мы в нем увидим?

Как и большинство людей, вы увидите крохотный, аккуратно подстриженный газончик. Это образное представление о близких друзьях, сотрудниках и партнерах по бизнесу, то есть о тех, чьи письма можно отыскать в первой тридцатке входящих сообщений в вашей электронной почте.

А вот сеть связей, которая вам нужна, похожа на дикие заросли с бесконечным множеством потайных уголков, за которыми никто не ухаживает.

Ваш потенциал по расширению круга знакомств намного больше, чем вы можете себе представить. Вокруг вас масса превосходных возможностей для развития отношений с людьми, которых вы уже знаете и которые знают людей, вам еще не знакомых, а те, в свою очередь, знают еще больше людей.

Вы можете многое предпринять для лучшего использования уже существующего круга связей. Вы когда-нибудь задумывались о друзьях и знакомых ваших родителей? А как насчет ваших братьев и сестер? Однокашников? Тех, кто

ходит с вами в одну церковь, играет в боулинг, тренируется в фитнес-клубе? Вспомните также своего врача, адвоката, риелтора или брокера.

В бизнесе мы часто говорим, что лучший клиент — это тот, который у вас уже есть. Самая большая доля продаж всегда приходится не на новых, а на старых клиентов. Они тоже в какой-то степени входят в круг ваших связей, и устанавливать с ними более близкий контакт проще всего.

Самые большие трудности возникают тогда, когда надо позвонить совершенно незнакомому человеку или познакомиться с ним. Так всегда бывает, когда вы сталкиваетесь с чем-то неизвестным. Однако ваши первые шаги в формировании круга полезных знакомств никак не связаны с незнакомыми людьми. Начните укреплять отношения с теми, кого вы *уже знаете*.

Сосредоточьтесь на своем ближайшем окружении: друзьях друзей, старых знакомых по учебе и членах семьи. Я полагаю, вы еще никогда не интересовались у своих родных и двоюродных братьев и сестер, их жен и мужей, не знают ли они кого-нибудь, кто мог бы помочь вам в реализации поставленных целей.

Каждый знакомый вам человек, начиная с членов семьи и заканчивая почтальоном, является дверью в совершенно новый мир других людей.

Поэтому не ждите, пока окажетесь без работы или задумаете открыть свое дело. Начинайте создавать свой круг общения *до того*, как он вам понадобится. Окружающие скорее помогут вам, если они уже знакомы с вами и успели вас полюбить. Начинайте уже сейчас ухаживать за своим садом. Вы удивитесь, насколько богатые всходы он может дать.

Глава 5

Гений смелости

Ловите каждый миг. Не медлите, если вы можете что-то сделать или полагаете, что сможете. Весь гений, сила и магия — в смелости.

Иоганн Вольфганг Гёте

Мой отец, Пит Феррацци, был американцем в первом поколении. Во время Второй мировой войны он был моряком торгового флота, а затем, не имея образования, работал на металлургическом заводе. Его уделом были тяжелый труд и низкая зарплата. Но он мечтал о другой жизни для своего сына. Мы были неразлучны с ним, и его друзья называли меня «тенью Пита», потому что он повсюду брал меня с собой. Он знал, что я смогу жить лучше, только если вырвусь из привычной рабочей среды.

Однако он понятия не имел, каким образом это можно сделать. Он никогда не посещал колледж. Он не знал ни единой души в привилегированных клубах и частных школах. Единственный, к кому он мог обратиться за помощью, был его босс. Точнее говоря, босс всех его боссов — владелец сталепрокатного завода Kennametal Алекс Маккенна.

Они не были знакомы друг с другом, но отец ясно представлял себе, как устроен этот мир. Будучи простым рабочим, он понимал, что смелость — это, пожалуй, единственное качество, которое отличает удачливых людей от неудачников даже при условии одинаковых способностей.

И он напросился на аудиенцию к Маккенне. Маккенна был настолько удивлен, что согласился на встречу. Побеседовав с отцом, он согласился встретиться со мной — и ничего больше.

Случилось так, что я понравился Маккенне. Возможно, этому помог тот способ, каким я попал в поле его зрения. Маккенна состоял в попечительском совете местной частной школы Вэлли, куда посылали своих отпрысков самые богатые семьи. Это была одна из лучших частных школ в стране. Маккенна нажал на нужные рычаги и договорился с директором школы.

Оказавшись в школе Вэлли, я попал в новый мир, который открыл передо мной совершенно иные жизненные возможности, на что и надеялся отец. Мне удалось получить лучшее образование в Америке. На этом пути была учеба в школе Вэлли, затем в школе Джека Пиджена, Йельском университете и Гарвардской школе бизнеса. Этого никогда бы не произошло, если бы мой отец не был уверен, что «за спрос не берут в нос».

Оглядываясь на свою карьеру, я не могу не признать, что это был самый важный момент в моей жизни. Более того, урок, полученный от отца, оказал влияние на все, что я впоследствии делал.

Мой отец шел на все, если речь шла о благополучии семьи. Я помню, как мы однажды ехали откуда-то домой, и вдруг в куче мусора на обочине он увидел сломанный трехколесный велосипед. Отец остановил машину, подошел к дому и постучал в дверь.

— Я случайно увидел ненужный детский велосипед, — сказал он хозяйке. — Вы не возражаете, если я заберу его? Я смогу его починить и порадовать сынишку.

Представьте только! Гордый мужчина обращается к женщине с просьбой и при этом признается, что он настолько беден, что готов забрать ее никому не нужный хлам.

Но у этой истории есть и другая сторона. Вообразите себе и чувства той женщины, которой представилась возможность сделать подарок другому человеку. Наверняка такое случилось не каждый день.

— Конечно, — улыбнулась она и тут же начала рассказывать, что ее дети уже выросли и эта игрушка давно никому не нужна. — Вы можете заодно забрать и мой велосипед. Хорошо, что я не успела его выбросить.

И мы поехали домой. Теперь у меня был «новый» трехколесный велосипед и еще один на вырост. У хозяйки осталось прекрасное ощущение в душе, которое дает только доброта. А отец преподавал мне урок, что не нужно ничего бояться.

Каждый раз, определяя для себя границы возможного, я вспоминаю тот трехколесный велосипед и думаю о том, что люди, не приемлющие риска и постоянно живущие с опаской, имеют значительно меньше шансов на успех.

Я постоянно помню о том времени. Отец учил меня, что в худшем случае я могу получить отказ. Если люди не хотят тратить время, чтобы помочь другим, то от этого они сами многое теряют.

Ничто в моей жизни не давало мне столько возможностей, как готовность в любой ситуации обратиться с просьбой даже к незнакомому человеку. Будучи никому не известным гостем на экономическом форуме в Давосе, я как-то зашел в автобус, развозивший постояльцев отеля, и увидел основателя компании Nike Фила Найта. Для меня он был звездой первой величины, если учесть тот громадный успех, который ему сопутствовал, и славу его инноваций в области маркетинга. Нервничал ли я? Еще бы! Но я сразу же ухватился за возможность поговорить с ним и направился к его сиденью. Позднее он стал первым крупным клиентом моей фирмы YaYa. И так я поступаю в любой ситуации.

Иногда я терплю неудачу. У меня есть большой список людей, с которыми я пытался установить отношения, но

которые не проявили интереса ко мне. Однако смелость в завязывании полезных связей нужна не меньше, чем в знакомствах с девушками (в чем я, правда, не так силен). Укрепление взаимоотношений с людьми, которых мы уже знаем, в чем-то схоже с любовным ухаживанием. Различие заключается в том, что в результате мы получаем хорошие отношения не только с одним человеком, который нам нравится.

Чтобы создать постоянно расширяющийся круг связей, этим необходимо заниматься каждый день. Я до сих пор испытываю некоторый страх, когда мне нужно позвонить незнакомому человеку или познакомиться с ним. Но в такие моменты я вспоминаю про трехколесный велосипед, который мне подарил отец, и смело иду вперед.

Большинство считает такой интенсивный процесс знакомства чем-то неестественным и несвойственным человеку. Разумеется, встречаются и люди, чрезвычайно уверенные в себе, которым все это дается очень легко.

Поговорим, однако, о тех, кто не принадлежит к их числу.

Когда я только начинал свою работу в фирме YaYa, мне впервые в жизни пришлось общаться с огромным количеством незнакомых людей, представляя им никому не известную компанию и ее продукт, пока еще ничем не зарекомендовавший себя на рынке. Это было весьма неприятное чувство. Мне очень не хотелось звонить в такие компании, как BMW или MasterCard, и предлагать им свои услуги. Но знаете что я вам скажу? Попытка пробиться на BMW представляется не такой уж сложной, если в качестве альтернативы вам предстоит уволить часть персонала и испортить свою репутацию в глазах правления фирмы и ее инвесторов.

В ряде случаев, чтобы победить свой страх, приходится просто сопоставлять испытываемое чувство неудобства

и последствия провала в работе. Для моего отца выбор был прост: либо он что-то у кого-то попросит, либо семья останется ни с чем. Для меня этот выбор состоит в том, что либо я обращусь к кому-нибудь с просьбой, либо потерплю неудачу. Страх перед профессиональной несостоятельностью всегда перевешивает душевный дискомфорт в случае возможного отказа.

В конце концов, каждый должен задать себе вопрос, что для него означает неудача. Мы знаем, что такое случается со всеми. Но в данном случае речь идет не о выборе между успехом и провалом. Либо ты рискнешь в надежде на большой выигрыш, либо предпочтешь избежать риска и останешься посредственностью.

Для многих людей страх перед знакомством с чужими людьми тесно связан со страхом перед публичными выступлениями (их многие боятся пуще огня!). Даже самые известные в мире ораторы признаются, что испытывают такой страх. Марк Твен говорил: «Есть два типа ораторов. Одни из них нервничают, а другие лгут».

Лучший способ справиться со страхом состоит в том, чтобы, во-первых, понять, что он — совершенно нормальное явление. Его испытывают все. Во-вторых, необходимо признать, что для достижения успеха вы должны преодолеть свой страх. В-третьих, надо убедить себя, что с каждым разом это будет получаться все лучше.

Ниже я привожу несколько советов, которыми вы можете воспользоваться прямо сегодня, чтобы чувствовать себя комфортно в любых ситуациях.

Найдите образец для подражания

Мы предрасположены общаться с людьми, похожими на нас. Робкие люди стараются держаться поближе к робким, а более смелые — к смелым. Этим мы подсознательно подкрепляем собственную модель поведения. Однако все

знают, что в каждой группе друзей или знакомых всегда присутствует человек, который заражает всех своей смелостью. Если вы еще не готовы переступить через свой страх, знакомясь с новыми людьми, попросите такого человека помочь вам и продемонстрировать, как это делается. Если есть такая возможность, берите его с собой на различные мероприятия и наблюдайте за его поведением. Пристально следите за каждым поступком этого человека. Со временем вы сможете перенять его методы. Постепенно вы и сами обретете достаточную смелость, чтобы знакомиться с людьми.

Учитесь говорить

В ответ на желание многих людей научиться лучше говорить было создано множество организаций, специализирующихся в этой области. Эти образовательные учреждения вполне осознают, что вы не собираетесь выступать перед многотысячной аудиторией (по крайней мере на первых порах). Большинство людей приходят туда, чтобы обрести уверенность в себе и научиться преодолевать робость. Эти курсы не предлагают рецептов, которые мигом устранят все проблемы. Они просто дают людям шанс попрактиковаться в спокойной обстановке, где инструктор всегда придет на помощь и ободрит. Существуют сотни таких организаций.

Включайтесь в дело

Вы чувствуете себя наиболее комфортно, занимаясь делом, которое вам нравится, вместе с людьми, разделяющими ваше увлечение. Здесь может пригодиться любое хобби: коллекционирование марок, пение, спорт. Существует множество клубов по интересам. Вступите в один из них и станьте его активным членом. Когда почувствуете свою готовность, станьте одним из лидеров группы. Это очень важный и необходимый шаг. Чтобы быть лидером в жизни, необходимо постоянно практиковаться. Вот и практикуйтесь!

Одновременно будут расти ваши возможности по отысканию новых контактов и знакомству с людьми.

Посещайте психотерапевта

Я догадываюсь, о чем вы сейчас думаете: «Неужели, чтобы научиться говорить с людьми, надо пройти курс психотерапии?» Давайте я объясню. Во-первых, я считаю стремление совершенствоваться в какой бы то ни было области весьма похвальным и важным. Во-вторых, у многих из самых преуспевающих людей, которых я знаю, время от времени возникали моменты в жизни, когда им приходилось обращаться к психотерапевту. Я не утверждаю, что курс психотерапии сделает вас лучше, но он поможет вам эффективно справиться со своими страхами. Многочисленные исследования, проведенные Национальным институтом психического здоровья, говорят о том, что все больше людей, страдающих природной робостью, обращаются к психотерапевтам за консультациями, чтобы избавиться от своих недостатков.

Примите решение и сделайте

Поставьте себе цель каждую неделю знакомиться с новым человеком. Не важно, кем он будет и где это произойдет. Представьте кому-нибудь в автобусе. Подсядьте к кому-нибудь в баре и просто поздоровайтесь. Пригласите на чашечку кофе своего виртуального знакомого. Подойдите к группе коллег и заговорите с тем из них, с кем никогда не разговаривали. Вы сами увидите, что с каждым разом это будет получаться все лучше. И пообещайте себе не огорчаться, если собеседник не поддержит разговор. При таком подходе даже неудачи могут стать для вас шагом вперед. Воспринимайте это просто как учебу. Драматург Сэмюэл Беккет писал: «Переживайте фиаско снова и снова, и с каждым разом все лучше».

Главное — не останавливаться на полпути. Когда вы поймете, что замкнутость не приносит никакой пользы, любая ситуация и любой встретившийся человек станут для вас шансом на успех.

МАДАМ СМЕЛОСТЬ

Если уж речь зашла об ораторском искусстве, то не найти лучшего примера, чем тридцатидвухлетняя Деанн Розенберг, профессиональный консультант по вопросам карьеры и владелица консалтинговой фирмы. Ее называют Мадам Смелость, и для этого есть веские причины.

В 1969 году в Wall Street Journal она прочла статью, где говорилось об отсутствии женских голосов в Американской ассоциации менеджмента (ААМ).

«Это было интервью с президентом ААМ, который заявил: “Мы до сих пор не нашли ни одной женщины, которая могла бы авторитетно выступать перед публикой по вопросам менеджмента”», — вспоминает Розенберг.

Она вырезала статью и послала письмо в ассоциацию с просьбой прекратить дальнейшие поиски. Однако прошло две недели, а ответа на письмо так и не было.

«Так дела не делаются, — возмущается Розенберг. — Я направила второе письмо непосредственно в адрес президента и прямо заявила, что он должен либо выполнять то, что говорит, либо заткнуться».

Спустя два дня президент ассоциации позвонил ей и сообщил о дате лекции, которую она должна прочесть. Деанн стала первой женщиной, выступившей от имени ААМ.

Эти события навсегда остались у нее в памяти. В качестве секрета своего успеха она называет смесь самоуверенности, настырности и смелости. Именно на смелых и решительных поступках, как считает Деанн, и строится успешная карьера. За долгие годы обучения людей, которые хотят преодолеть свой страх, она создала проверенную временем памятку, которую может использовать каждый, встречаясь с незнакомым человеком.

Я считаю, что это очень полезная памятка, и поэтому с благодарностью привожу ее здесь.

1. Изложите создавшуюся ситуацию. «Вы просто входите в кабинет и трезво выкладываете свое видение проблемы без излишней горячности и пафоса», — советует Розенберг. Она изложила ААМ свою точку зрения, которая заключалась в том, что: а) в ассоциации нет женщин, и это неправильно; б) если принять ее на работу, то это будет шаг в нужном направлении. Это разумно, ведь для того, чтобы говорить убедительно, необходимо сначала самому разобраться в собственной позиции.

2. Передайте собеседнику свои чувства. Мы часто недооцениваем значение эмоций в наших ежедневных контактах. Нас все время учили, что излишняя чувствительность — это недостаток и что мы должны избегать демонстрации своих чувств. Но когда мы, общаясь с собеседником, говорим: «Я чувствую...», то наши беседы приобретают дополнительную глубину и искренность. Выражая свои эмоции, вы проявляете уважение и внимание к слушателю.
3. Сообщите суть. Момент истины наступает, когда вы совершенно четко и ясно говорите о том, чего хотите. Если уж вы обратились к человеку с просьбой, то должны ясно представлять, зачем это делаете. Искренность — это самый прямой путь к решению, однако будьте реалистом. Я знал, что президент компании Nike Фил Найт не станет ничего покупать у меня после пятиминутной беседы в автобусе. Поэтому я постарался взять адрес его электронной почты и сказал, что хотел бы как-нибудь позже продолжить с ним общение. Так и произошло.
4. Используйте открытые вопросы. Просьба, изложенная в виде вопроса, на который нельзя ответить просто «да» или «нет», лучше воспринимается людьми. Что вы думаете по этому поводу? Как мы можем решить эту проблему? Не могли бы мы встретиться еще раз в ближайшее время? Вы изложили свое видение проблемы, выразили свое отношение к ней, сформулировали свои желания. Задавая в конце открытый вопрос, вы побуждаете собеседника искать решение вместе с вами. Я не стал настаивать на том, чтобы поужинать вместе с Филом или назначить определенную дату следующей встречи. Я оставил этот вопрос для него открытым и не стал отягощать нашу первую беседу какими-то ненужными взаимными обязательствами.

Глава 6

Охотники за душами

Амбиции могут ползать, а могут парить.

Эдмунд Бёрк

Человек стоит с бокалом мартини в одной руке, с визитной карточкой в другой и предварительно отрепетированным набором жестов. Он артистичен в своей пустой болтовне. Его глаза постоянно стреляют по сторонам в поисках крупной добычи. Производя впечатление рубахи-парня, он вместе с тем неискренен, безжалостен и амбициозен. Вам не хотелось бы быть похожим на него.

Такой образ возникает у многих, когда они слышат о завызывании полезных связей. Однако в своей книге я показываю, что люди такого типа очень часто упускают важные нюансы человеческих связей. Их методика не срабатывает, потому что они не поняли самого главного в построении взаимоотношений.

Я тоже учился этому на собственном нелегком опыте.

Если бы вы знали меня, когда я был еще совсем молодым человеком, я бы вам не понравился. Я не уверен, что сам себе нравился в ту пору. Я совершал все классические ошибки, которые объяснялись молодостью и неуверенностью в себе. Я слишком много воображал о себе, повсюду выпячивал свои амбиции, старался вращаться в обществе тех, кто был выше меня по статусу, и игнорировал тех, кто

стоял вровень со мной. Люди слишком часто меняют маски, общаясь с подчиненными, начальством и друзьями.

Когда меня назначили руководителем службы маркетинга в компании Deloitte, у меня сразу появилось много подчиненных. В ту пору я вынашивал грандиозные планы по переустройству всей маркетинговой системы в области консалтинга, и теперь у меня вдруг появилась команда, с помощью которой я мог претворить их в жизнь. Однако вместо того, чтобы рассматривать своих сотрудников как партнеров, которые позволят достичь долгосрочных целей, я видел в них лишь средство для выполнения своих задач.

Добавьте к этому еще мой возраст (мне было тогда на двадцать лет меньше, чем любому из членов правления компании), и вы поймете, почему подчиненные восприняли меня в штыки. Задания, которые, на мой взгляд, можно было выполнить за несколько часов, растягивались на целые дни. Я понимал, что нужно что-то предпринять, и поэтому обратился к члену совета директоров Нэнси Бадор, которая была назначена моим куратором.

Во время нашей первой беседы у меня в кабинете я, не утруждая себя обменом любезностями, сразу же выпалил:

— Что мне нужно сделать, чтобы стать настоящим лидером?

Она оглядела мой кабинет и некоторое время помолчала. Когда она заговорила, ее слова буквально потрясли меня:

— Кейт, взгляните на фотографии у вас на стенах. Вы говорите о том, что хотите стать лидером, а повсюду в кабинете только ваши фотографии. Вы вместе с выдающимися людьми. Вы в памятных местах. Вы получаете награды. Ни одного снимка вашей команды, ни одного намека на достижения ваших сотрудников, на то, что они для вас что-то значат. Вы хоть понимаете, что лидером вас сделает только то, чего добьется ваша команда, причем не по вашему приказу, а просто ради вас?

Она буквально пригвоздила меня к месту своими словами. Ведь это была абсолютная правда. Разве я хоть раз беспокоился о том, чем живут мои сотрудники за пределами офиса? Почему я не сделал их частью своих замыслов? С первого дня я уделял все свое внимание только начальству. В тот момент я понял, что мои успехи в долгосрочной перспективе зависят от всех окружающих меня людей, что я должен работать на них точно так же, как и они на меня.

Политики уже давно уяснили то, что пока еще поняли далеко не все руководители компаний. Мы голосуем за людей, которые нам нравятся и которых мы уважаем. Поистине великие компании создаются руководителями, которые порождают в подчиненных уважение и восхищение. В сегодняшнем мире люди, исповедующие подлые принципы поведения, приходят к финишу в числе последних.

Мой друг и соавтор Тим Сандерс как-то сказал мне, что эпоха самодуров в бизнесе подошла к концу по двум причинам. Во-первых, мы живем в период, когда в бизнесе присутствует бесконечное множество вариантов выбора, начиная с выбора продукции и заканчивая выбором карьеры. Такие широкие возможности выносят приговор сотрудникам и лидерам с тяжелым характером. «Когда перед каждым из нас открыто больше возможностей, чем когда бы то ни было, нет необходимости приобретать продукцию или услуги, которые не пользуются спросом, иметь дела с компанией, которая нам не нравится, или с боссом, которого мы не уважаем». Во-вторых, сейчас практически невозможно скрыть от общественности низкое качество продукции, вред, наносимый окружающей среде, и неэтичный характер руководителя. Вокруг живет множество умных и хорошо информированных людей, у которых есть интернет.

Подводя итог, можно сказать, что если вам кто-то не нравится, то нет ничего легче, чем избежать с ним контактов.

Если человека не трогают интересы окружающих, то рано или поздно люди обязательно это поймут. Наша культура в последнее время налагает на нас все бóльшие обязательства. Она требует, чтобы мы относились друг к другу с уважением. Любые отношения между людьми должны быть взаимовыгодными.

Если вы оглянетесь на свою жизнь и карьеру, то вам вспомнятся прежде всего друзья и хорошие знакомые, а не разочарования от неудачных встреч. Вот несколько правил, которыми надо пользоваться, чтобы не стать беспринципным охотником за нужными связями.

1. Не занимайтесь пустой болтовней

Если вам есть что сказать, то говорите это по-деловому и убедительно. Каждый раз, открывая рот, старайтесь предложить что-то полезное и делайте это искренне. Многие до сих пор еще не поняли, что лучше больше времени находиться в компании небольшого количества людей и провести одну-две содержательные беседы, чем постоянно попусту крутиться в обществе, теряя уважение к себе в глазах окружающих. Я часто получаю письма по электронной почте, в которых люди пишут: «Дорогой Кейт, я слышал, что вы так же хорошо, как и я, разбираетесь во взаимоотношениях между людьми. Давайте встретимся на пятнадцать минут за чашкой кофе». При этом я все время задаю себе вопрос: «Ну почему эти люди ожидают, что я отвечу согласием? Разве они выразили хоть какую-то эмоцию, обращаясь ко мне? Разве они предложили мне свою помощь? Разве они намекнули хоть на что-то, что могло бы нас связывать?» Извините, но моя сфера деятельности не имеет ничего общего с тайным обществом, где люди узнают друг друга по особой манере рукопожатия. Сделать так, чтобы эта деятельность приносила пользу всем участникам, — наша обязанность.

2. Не сплетничайте

Жить, пользуясь сплетнями, конечно, проще. Многие люди черпают информацию из этого источника. Однако в перспективе это не принесет вам никакой пользы. Со временем, когда все больше людей будут убеждаться, что вам нельзя доверить никаких сведений, источник иссякнет.

3. Не приходите в гости с пустыми руками

Кто сегодня пользуется наибольшим успехом в мире интернета? Писатели, блогеры и сетевые авторитеты, которые тщательно готовят контент, распространяют ссылки, находят сочувствующие души для общения и позволяют им ощутить, что их интересы разделяет кто-то еще. Почти всегда это делается бесплатно, исключительно за «спасибо» от подписчиков блога, которые, в свою очередь, также начинают отдавать окружающим больше, чем получают сами. Это, если угодно, добродетельный круг. Точно так же обстоит дело и в установлении взаимоотношений в реальном мире: успеха добивается тот, кто отдает больше, чем получает.

4. Не относитесь плохо к нижестоящим

Не исключено, что кто-то из них впоследствии может стать вашим начальником. В бизнесе происходит очень активный круговорот. Вы должны с уважением относиться к людям независимо от того, какое место они занимают на должностной лестнице. Знаменитый голливудский артистический агент Майкл Овитц, как утверждают, был непревзойденным мастером поддержания контактов между людьми. Однако в 2002 году журнал *Vanity Fair* опубликовал о нем уничтожающий материал со ссылкой на многие анонимные и открытые источники, ознаменовавший собой закат его блестящей карьеры. Читатели были в недоумении: что произошло? Овитц имел блестящие способности в установлении отношений с окружающими, но он использовал

их весьма избирательно. К людям, которые ему уже были не нужны, он относился крайне безразлично, если не сказать хуже. Бывшие друзья называли его недостойным доверия и говорили, что никогда не получали от него никакой отдачи. Неудивительно, что они не только испытывали раздражение по этому поводу, но и всячески способствовали его падению.

5. Будьте искренни

«Я такой, какой я есть», — частенько утверждал моряк Папай — известный герой комиксов. В наш век информации открытость во всем — будь то ваши намерения, сведения, которыми вы располагаете, или ваше отношение к людям — становится самым ценным фактором. Люди отвечают вам доверием, если знают, что вы играете с ними в открытую. Если я на какой-то конференции встречаю человека, с которым мне очень хотелось познакомиться, то не скрываю своего энтузиазма: «Как я рад, что наконец-то встретился с вами. Я уже давно с восторгом наблюдаю за вашей деятельностью и всегда думал, как было бы здорово когда-нибудь познакомиться». Скрытность хороша при общении в баре, но не тогда, когда вы намерены установить глубокие отношения с человеком.

6. Не переусердствуйте

Ничто не производит такого впечатления фальши, как сообщение по электронной почте, направленное одновременно нескольким десяткам получателей. Во взаимоотношениях закон больших чисел не действует. Ваша цель состоит в том, чтобы отношения с людьми, на которых вы можете рассчитывать, строились на искренности.

До сих пор я испытываю неловкость при воспоминании о том, какой урок однажды преподнесла мне жизнь. Я все время слышал, что большую пользу приносит рассылка

открыток с поздравлениями по случаю Рождества и Нового года. Окончив Йельский университет, я начал практиковать этот метод и посылал открытки всем, чьи адреса были у меня в записной книжке. В то время я работал в компании Deloitte, и перечень моих контактов насчитывал несколько тысяч человек. Поэтому мне пришлось привлечь к делу своих сотрудников, которые не только писали текст открыток, но и подписывали их. Все шло хорошо до тех пор, пока мой бывший сосед по студенческому общежитию (большой остролов, кстати) не написал мне ответное послание, в котором говорил, что был очень тронут, получив от меня не одну, а целых три открытки... и все с разными подписями. Так что дело не в количестве связей, а в их глубине.

Если вы, знакомясь с людьми, не устанавливаете с ними дружеских отношений, то вам лучше бросить это занятие. Отсутствие теплых чувств между людьми убивает на корню всю пользу таких взаимоотношений. В то же время хорошие человеческие отношения составляют прекрасную основу бизнеса.

Галерея славы

КЭТРИН ГРЭХЕМ (1917–2001)

«Завоюйте доверие окружающих»

Трагедия в один миг превратила Кэтрин Грэхем из обычной жены в крупного издателя. Она приняла на себя руководство газетой Washington Post в 1963 году после смерти мужа, Филипа Грэхема. Ее робкая и тихая натура, казалось бы, меньше всего соответствовала требованиям одной из самых влиятельных газет США. Однако Грэхем доказала скептикам, что они неправы. Ей удалось создать великую газету. Во времена ее правления Washington Post публиковала секретные документы Пентагона, разоблачила Уотергейтскую аферу президента Никсона и господствовала на вашингтонской политической арене в совершенно неповторимом стиле.

Это был ее личный стиль, и он стал самым большим наследием газеты. Для него были характерны сочувствие, доброта и искренность. Благодаря ему Грэхем стала очень влиятельной фигурой, и это давало ей возможность уважительно и с чувством достоинства относиться ко всем окружающим — от высших эшелонов общества до самых низов.

Корреспондент Washington Post Ричард Коэн писал после похорон Кэтрин Грэхем:

«Несколько лет назад в одно июльское воскресенье я вернулся в Вашингтон с побережья и взял такси, чтобы доехать до гаража неподалеку от редакции Washington Post, где стояла моя машина. На парковке возле здания редакции был натянут тент для проведения корпоративной вечеринки в честь сотрудников, чьи имена вы никогда не слышали. Они никогда не мелькали на страницах газет и экранах телевизоров. Это были люди, отвечавшие за размещение рекламы, поставки бумаги или просто за уборку помещения. Стояла страшная жара, и я видел, как к группе гостей медленно приближается Кэтрин Грэхем.

Ей в ту пору было уже немало лет, и она с трудом двигалась к трибуне. У нее была ферма в Вирджинии, дом в Джорджтауне, квартира в Нью-Йорке и, что немаловажно для такого жаркого дня, домик на берегу моря. И все же она была здесь. «Невероятно, — подумал я. — В других компаниях такую миссию выполняют молодые вице-президенты с вечной улыбкой на устах».

Проанализируйте жизнь Кэтрин Грэхем, и вы неизбежно обнаружите в ней одну черту. Несмотря на то что она никогда не испытывала финансовых забот, а ее социальный статус граничил с королевским, она пыталась сделать своим другом каждого человека, независимо от того, мог ли он чем-то помочь газете или лично ей.

В большинстве репортажей о ее похоронах упоминались имена известных людей — Генри Киссинджера, Билла Клинтона, Билла Гейтса, Уоррена Баффета. Но вам не потребуется слишком больших усилий, чтобы составить обширный список присутствовавших, не пользовавшихся такой известностью. Вот лишь несколько примеров:

- Ирвин Калугдан, преподаватель, создавший студенческую группу брейк-данса на грант в 350 долларов, полученный от Washington Post;
- Розалинд Стайлс, сотрудница Центра охраны детства и поддержки семьи, для которого Грэхем помогала собирать деньги;
- Генриетта Барбье, член женского бридж-клуба, объединявшего около шестидесяти женщин. Она рассказала, что Грэхем не пропустила ни одной игры: «Она была прекрасным игроком, постоянно училась и серьезно относилась к игре».

Каждый из них мог бы многое рассказать об умении устанавливать взаимоотношения с другими людьми. Те, кто в совершенстве овладел этим искусством, обзаводятся не «полезными связями», а друзьями. Они приобретают поклонников и завоевывают их доверие, потому что каждый из окружающих чувствует тепло их дружбы. Постоянно расширяющийся круг влияния возникает как бы сам по себе, а не в результате целенаправленных расчетов.

Отношения Грэхем с бывшим государственным секретарем США Генри Киссинджером как нельзя лучше иллюстрируют такую дружбу ради самой дружбы, а не ради каких-то скрытых выгод.

На первый взгляд, не могло быть двух более непохожих людей. Во всяком случае, самые важные моменты карьеры Грэхем становились тяжелыми ударами для Киссинджера. В 1971 году именно Грэхем решила опубликовать секретные документы Пентагона, содержавшие подробности участия США во вьетнамской войне. Год спустя по настоянию Грэхем Washington Post начала расследование Уотергейтского скандала. Оба эти события доставили немало неприятностей администрации Никсона, в которой служил Киссинджер.

И все же именно Киссинджер первым выступил на похоронах Грэхем и отметил ее заслуги.

Как удалось Грэхем создать такую дружбу? Как ей удавалось связывать подобные отношения с каждым, от неизвестного учителя до самых влиятельных людей? Она знала границы допустимого в отношениях и внушала доверие окружающим. Она не злоупотребляла этим доверием и была искренна. Она ясно давала другим понять, что их проблемы волнуют ее.

В интервью, которое Киссинджер дал для телеканала CNN, он сказал: «Это были странные отношения с той точки зрения, что ее газета очень часто выражала взгляды, полностью противоположные моим, но она никогда не пыталась использовать нашу дружбу, чтобы добиться какого-то преимущества для газеты. Она ни разу не попросила у меня эксклюзивного интервью или чего-то в этом роде».

Часть вторая

Навыки общения

Глава 7

Домашняя работа

Большим делам всегда предшествует большая подготовка.

Роберт Шуллер

Не оставляйте на волю случая то, с кем вы знакомитесь, как вы знакомитесь и что после этого думают о вас. Как говорил Уинстон Черчилль, хорошая подготовка, может быть, и не сделает из вас гения, но по крайней мере вы будете похожи на него.

Прежде чем встретиться с незнакомым человеком, я думаю о том, как ему представиться, нахожу информацию о нем самом и о роде его занятий. Я пытаюсь отыскать в этой информации главное, что его характеризует, — увлечения, проблемы и цели — как в бизнесе, так и в личной жизни. Обычно я или мои помощники готовим краткую справку на одной странице на каждого человека, с которым мне предстоит встреча. Туда включается все, что может характеризовать его личные качества, интересы и главные достижения в жизни.

Разумеется, и вам тоже необходимо иметь самую свежую информацию о компании или человеке, с которыми вы намерены установить отношения. Каковы были их производственные результаты за последний квартал? Начали ли они выпуск какой-то новой продукции? Поверьте мне, *всех* людей в первую очередь волнует то, что делают они сами. Если вы достаточно осведомлены в этом вопросе и можете

рассуждать по данной теме со знанием дела, то ваши собеседники обязательно это оценят. Уильям Джеймс писал: «Самая глубокая потребность человеческой натуры — это стремление к признанию».

В наши дни такая подготовка не представляет особого труда, и потому особенно удивительно, как мало людей наносят на это время. Вот несколько советов — не о том, где искать, а о том, на что смотреть:

- Google (и другие поисковые системы). Пойти на первую встречу с кем-либо, предварительно не набрав его имя в поисковике, недопустимо. Помимо информации, необходимой для работы, вы узнаете и многое другое, например насколько этот человек активен в Сети и в каких объемах делится информацией;
- LinkedIn. Посмотрите, через кого вы можете быть связаны и в какие сообщества входит этот человек. Внимательно ознакомьтесь с его краткой биографией, обратите внимание на опыт работы. Как правило, в биографии люди указывают те профессиональные достижения, которыми больше всего гордятся. Возможно, вы поймете что-то о целях этого человека. Также посмотрите, каково было его последнее действие на сайте;
- Twitter. Поищите аккаунт вашего будущего знакомого. Как он используется? Также найдите аккаунт компании, где он работает, и дискуссии, в которых он может участвовать (для этого используйте search.twitter.com);
- публикации из отдела по связям с общественностью. Большинство из них будут доступны на сайте компании, куда вам нужно заглянуть в первую очередь. Кроме того, не помешает туда позвонить, объяснить, что у вас назначена встреча с сотрудником компании, и попросить дополнительную информацию о нем;

- ежегодные отчеты. Они дадут вам хорошее представление о перспективах компании, а также о том, какие трудности и возможности могут ждать ее в будущем.

Как вы могли заметить, в моем списке нет Facebook, хотя он может быть сокровищницей личной информации. Конечно, в ходе подготовки к встрече вы можете проверить эту соцсеть, однако не забывайте, что зачастую тщательно созданный для Facebook образ очень далек от настоящего.

Юмор ситуации в том, что, хотя мы делимся в Сети все большим количеством частных подробностей (признаюсь, что однажды я опубликовал фото себя самого без рубашки, чистящего зубы в аэропорту), мы по-прежнему крайне неохотно выносим на публику то, что для нас действительно важно, что заставляет нас искать пути решения.

Для того чтобы как следует узнать человека, надо понять его проблемы и нужды. Здесь, как и всегда, нужно задавать вопросы и внимательно слушать ответы. На работе его, разумеется, волнует выпускаемая компанией продукция. Однако в ходе беседы вы обязательно обнаружите, что его дети, например, собираются проходить производственную практику, что у него самого какие-то проблемы со здоровьем или ему хотелось бы улучшить свои успехи в гольфе. Главное здесь — отвлечься от лишнего, не обращать внимания на попытки человека создать имидж и сосредоточиться на конкретной личности. Постарайтесь проявить неподдельный интерес к человеку, и вы станете частью его жизни.

Недавно я принимал участие в дискуссии за круглым столом в рамках всемирной конференции в Лос-Анджелесе, спонсором которой выступал Институт Милкена. Это трехдневная встреча, на которую съезжаются главы крупнейших мировых корпораций для обсуждения глобальных проблем. На конференции присутствовали пятьдесят участников,

каждый из которых представлял компанию, намного превосходящую мою по масштабам.

В иных условиях я не попал бы на столь престижную конференцию, но поскольку я помогал ее организовать (что дает определенное преимущество), то тоже оказался в числе приглашенных.

Программа была очень насыщенной. Перед началом каждого заседания предусмотрели лишь короткую паузу, во время которой участники могли познакомиться друг с другом и свободно пообщаться. Затем проводились дискуссии по рабочим группам о будущем маркетинга и проблемах, стоящих перед крупными корпорациями, а в конце каждого дня участников приглашали на небольшой ужин.

Другими словами, в общей сложности у меня было всего около трех часов для того, чтобы завязать один-два полезных контакта.

Повестка дня хорошо организованной конференции составляется так, чтобы максимально уплотнить время. Моя же цель на таких конференциях состоит в том, чтобы максимально расширить свои возможности для знакомства с интересными людьми.

Я считаю, что обеды и ужины дают уникальный шанс завести беседу. В эти моменты люди обычно открыты и настроены на свободное общение. Однако обеды на конференциях в этом плане проблематичны. Они, как правило, проходят в спешке и предоставляют возможность лишь для обмена любезностями и ни к чему не обязывающих коротких разговоров. Кроме того, в этом случае никогда не знаешь, рядом с кем окажешься за столом.

Во время заседаний участники заняты собственными презентациями.

Остаются только кофе-брейки для свободного общения. В это время я предпочитаю находиться вблизи бара. Практически каждый из участников обязательно подходит туда,

чтобы что-нибудь выпить. Кроме того, в течение дня я узнаю, в каких помещениях станут заседать люди, с которыми мне хотелось бы познакомиться, и составляю для себя расписание с таким расчетом, чтобы находиться поблизости, когда у них будут перерывы в работе. Вам может показаться, что такая тактика в чем-то сродни манипулированию, однако на самом деле это всего лишь умение оказаться в нужное время в нужном месте.

Самое трудное в таких обстоятельствах, как и в любой другой беседе, перевести разговор с тривиального обмена любезностями на действительно важную тему. В предшествующие конференции месяцы я выяснил у организаторов, кто будет в ней участвовать. Эта информация, хотя и не секретная, представляет большую важность в ходе подготовки. Мои помощники составили краткие справки на всех участников на тот случай, если я случайно встречу с ними или просто окажусь рядом. На несколько человек, с которыми я специально хотел познакомиться, были подготовлены более подробные сведения.

Все это часть подготовительного периода, который я называю домашней работой. Разумеется, одного этого недостаточно. Смысл состоит в том, чтобы найти с человеком точки соприкосновения, а это требует более глубокого и основательного общения, чем можно надеяться в ходе первой мимолетной встречи. Вооружившись знаниями об увлечениях, потребностях и интересах человека, вы можете не просто с ним познакомиться, но и завязать прочные отношения, *произведя на него определенное впечатление.*

Непревзойденный политик Уинстон Черчилль свои публичные встречи планировал подобным же образом. Сегодня мы знаем его как гениального оратора, мастера остроумных ответов, великолепного собеседника, который способен завладеть вниманием аудитории. Однако гораздо менее известны те обстоятельства, которые Черчилль впоследствии

и сам признавал в своих книгах. Это пот и слезы в период подготовки, которые впоследствии находили выход в виде одной-единственной удачной фразы или остроумного ответа. Черчилль в полной мере пользовался знанием аудитории и умением в нужное время нажать нужные кнопки.

Как же я поступил?

Я обнаружил, что один из приглашенных, Джон Пеппер, в свое время тоже окончил Йельский университет. Я восхищался им, еще будучи студентом, когда как-то раз слушал его выступление. В период пребывания во главе компании Procter & Gamble Пеппер боролся за гражданские права и страстно желал, чтобы в музее, который он основал в Цинциннати, появился раздел, посвященный истории метро. Пеппер был известен также своими новшествами в области маркетинга, которые он внедрил в компании Procter & Gamble. Даже после ухода в отставку он продолжал оказывать мощное влияние на совет директоров этой и некоторых других компаний.

Зная, что он учился в одном учебном заведении со мной, я был уверен, что найду сведения о нем на сайте Йельского университета. Кроме того, я подключил к сбору информации всех своих бывших однокашников и обнаружил целый клад интереснейших сведений. Оказалось, что мы учились не просто в одном университете, а даже в одном и том же колледже в Беркли. Это означало, что он должен знать профессора Робина Уинкса, которого я искренне любил и уважал и под руководством которого работал во время учебы. Когда я заговорил с Джоном и упомянул профессора, беседа сразу же оживилась.

В конце нашего диалога Джон дал мне ряд ценных советов относительно потенциальных клиентов моей тогда еще совсем молодой компании YaYa. Он предложил поддерживать с ним контакты и в будущем. Я выразил надежду, что в ближайшие годы наши пути еще не раз пересекутся. Так

оно и случилось. Когда спустя всего неделю умер профессор Робин Уинкс, мы с Пеппером связались и вместе вспомнили его. Еще через несколько месяцев я встретил одного преуспевающего бизнесмена из Цинциннати, который с увлечением рассказывал мне о своем городском музее, где организовывалась экспозиция, посвященная истории метро. Я посоветовал ему связаться с Джоном Пеппером для совместной работы над этой темой. В последующие несколько лет я посоветовал Джону еще двух-трех спонсоров этого проекта.

Что касается другой участницы конференции, с которой мне хотелось познакомиться, то у меня не было с ней каких-то особых точек соприкосновения. К счастью, в ходе поисков в интернете выяснилось, что в прошлом году она принимала участие в Нью-Йоркском марафоне. Я не понаслышке знаю, каких жертв и волевых усилий требуют ежедневные тренировки для участия в таком забеге. Я сам как-то раз пытался это сделать, но, к сожалению, потерпел неудачу, так как нагрузка оказалась непосильной для моих коленей. (Кстати, я и сейчас не отказался бы от хорошего совета, как мне справиться с этой неприятностью и пробежать марафон.)

При первой нашей встрече я сказал ей:

— Признаться, не понимаю, как вам это удастся. Я всегда полагал, что нахожусь в хорошей спортивной форме, но тренировка для участия в марафоне меня просто убила. Мне пришлось бросить эту затею.

— А откуда вы узнали, что я бежала марафон? — удивленно-радостным тоном поинтересовалась она. (Напоминаю, все это происходило до того, как у людей появилась возможность выкладывать в интернет свои графики тренировок, маршруты забегов и фотографии у финишной ленты.)

Я никогда не скрываю, что готовлюсь заранее к встречам с людьми, и поэтому сказал, что всегда стараюсь узнать больше о людях, с которыми мне хочется познакомиться.

Это всегда льстит собеседнику. А вам разве это было бы безразлично? Человек сразу испытывает радость, поскольку вместо того, чтобы мучиться, подыскивая тему для беседы с незнакомцем, он может говорить о том, что интересуется их обоих.

Накануне этой встречи я вернулся из спортивного центра Бэрри в Западном Голливуде, где сооружена чертовски трудная, но очень интересная полоса препятствий. Я рассказал о ней своей собеседнице и предложил:

— Если вы хотите разнообразно и увлекательно провести свободное время, то подумайте об этом центре.

Взамен я получил ряд очень ценных советов по методике тренировок. Позднее вместе со мной она посетила спортивный центр и осталась очень довольна.

И сейчас каждый раз при встрече мы вспоминаем об этой поездке, и я рассказываю ей о своих успехах в подготовке к марафону. Я уже заметил, что все, кого я приглашал на эту полосу препятствий, приезжая в Лос-Анджелес, предпочитают не проводить время за ужином с другими людьми, а еще раз вместе со мной съездить туда.

Подведем итог. Цель заключается в том, чтобы ваше знакомство с человеком не забылось, а переросло в дружбу. Может быть, в моей системе и есть слабые места, но это положение я к таковым не отношу. Я никогда не сумел бы установить прочные и искренние отношения со многими людьми, если бы не домашняя подготовка.

Глава 8

Фиксируйте имена

Раз уж вы потратили время на то, чтобы определить свое предназначение и жизненную цель, то в качестве следующего шага вы должны определить тех людей, которые помогут вам достичь этой цели.

Для того чтобы процесс установления связей шел без сбоев, необходимы организация и умение управлять потоком информации. Собирая данные о людях, с которыми вы уже знакомы или только хотите познакомиться, вы в какой-то момент можете почувствовать, что информация начинает буквально захлестывать вас. Как справиться с этим?

Сложность не в том, чтобы отследить, чем занимается каждый интересующий вас человек. В наши дни сделать это проще простого, и если этого не делаете вы, значит, делает кто-то другой. Как сказал Клей Ширки в 2008 году, «проблема не в перегрузке информацией, а в отказе фильтров». И его слова до сих пор актуальны. Главная сложность состоит сейчас в том, чтобы выбрать из всей массы контактов самые важные. Создатели социальных платформ понимают это и стремятся помочь вам убрать из эфира информационные помехи. Однако никакие предложенные алгоритмы не будут умнее вас, потому что только вы знаете, что для вас важно.

Да и вообще, в самом начале работы не обязательно использовать новейшую аппаратуру. Все, что вам нужно, — это собранность и четкое видение целей. Ручка и бумага

отлично подойдут для того, чтобы сделать записи о людях, которые входят в ваш постоянно расширяющийся круг общения. Я слегка помешан на составлении всевозможных списков и полагаю, что вам это тоже не помешает.

Хорошим примером того, как списки могут оказать помощь в достижении намеченных целей, служит мой опыт работы в фирме YaYa. В последний день работы в компании Starwood я сделал более сорока телефонных звонков. Один из них был адресован Сэнди Клаймен. Этот звонок, как и десятки других, интересен тем, что еще задолго до того, как я познакомился со всеми этими людьми, многие из них уже были включены в различные списки, составляемые мной на протяжении многих лет.

Кстати, именно Сэнди привела меня в компанию YaYa. Она сделала это по совету известного финансиста Майкла Милкена, который входил в правление компании и с которым мы познакомились благодаря участию в некоммерческом проекте, не связанном с информационными технологиями. В итоге Майкл стал моим наставником.

В ноябре 2000 года правление YaYa назначило меня на должность директора и поставило передо мной две основные цели: создать жизнеспособную модель бизнеса и на этой основе либо найти крупного инвестора, либо выгодно продать компанию. В то время YaYa располагала технологией создания онлайн-овых компьютерных игр, которые различные корпорации могли использовать для привлечения и обучения своих клиентов. Однако у самой компании пока не было ни клиентов, ни доходов.

Первым делом я сел и сформулировал цели на три месяца, на год и на три года. Каждая цель требовала увязки с моим общим планом по созданию круга полезных связей.

В течение трех месяцев я должен был завоевать доверие правления и изложить ему четкое направление развития бизнеса.

Через год я хотел иметь достаточное количество крупных клиентов, чтобы начать получать прибыль и сделать компанию привлекательной для потенциальных покупателей. Но самая главная задача заключалась в том, чтобы убедить всех окружающих, что YaYa производит нечто полезное. Концепция *игровой рекламы* была тогда практически неизвестна и не считалась жизнеспособным сегментом рекламного рынка. Интерактивная реклама к тому времени уже зарекомендовала себя как безнадежно неэффективная затея, а баннерная реклама в интернете служила лишь поводом для шуток. Мы должны были доказать свою неповторимость.

Через три года я намеревался создать модель бизнеса, которая в состоянии была бы функционировать и без моего участия, получить оборотный капитал от инвесторов и вывести компанию в лидеры онлайн-маркетинга.

Чтобы обеспечить реализацию этих целей, я составил список всех ключевых фигур в этой отрасли, начиная с руководителей компаний и журналистов и заканчивая программистами и учеными. Моя задача заключалась в том, чтобы в течение года познакомиться практически со всеми людьми из моего списка.

Чтобы создать шум вокруг наших услуг, я составил список так называемых агентов влияния — тех, кто разделял наши взгляды, журналистов, финансовых аналитиков, которые могли способствовать возникновению благоприятных слухов о компании. Следующим стал список потенциальных клиентов и инвесторов. (Когда вы формируете многосоставные списки, помните, что категории должны соотноситься с *вашими* текущими задачами.)

При работе над такими списками очень важно иметь в виду не просто какую-то организацию или фирму, а определенное лицо в ней, которое уполномочено принимать решения. Таким образом, все эти списки состояли из конкретных фамилий.

Для начала необходимо сосредоточить усилия на тех людях, которые уже входят в круг ваших связей. Готов поспорить, что вы даже не представляете себе, насколько он обширен в действительности. В него входят:

- родственники;
- друзья родственников;
- все друзья и знакомые вашей супруги или супруга;
- нынешние коллеги;
- члены профессиональных и общественных организаций, в которых вы состоите;
- нынешние и бывшие клиенты;
- родители друзей ваших детей;
- нынешние и бывшие соседи;
- люди, с которыми вы вместе учились;
- люди, с которыми вы в прошлом работали;
- члены вашей религиозной общины;
- бывшие учителя и начальники;
- люди, с которыми вы проводите свободное время;
- люди, оказывающие вам услуги;
- люди, с которыми вы общаетесь на Facebook;
- другие контакты в соцсетях или интернет-сообществах.

Далее я вношу все имена в свою базу данных. Кстати, LinkedIn позволяет сохранять контактные данные человека вне зависимости от того, зарегистрирован ли он на сайте, а затем отслеживать ваше общение в других социальных сетях. Очень полезный инструмент. Потом контакты людей, которых я знаю и с которыми хотел бы познакомиться, я разбиваю по регионам. Различные приложения для

работы с адресами и телефонами помогут вам правильно рассортировать информацию. Бывая в том или ином городе, я стараюсь обзвонить по своим спискам максимальное число людей. Кроме того, я распечатываю эти списки на бумаге и постоянно ношу их с собой, куда бы ни направлялся. Просматривая их в перерывах между всевозможными встречами и заседаниями, я могу лучше сконцентрироваться на своих задачах. Вместо бумажной распечатки вы можете использовать любое подходящее вам мобильное приложение. Некоторые из этих списков имеют прямое отношение к моим текущим делам, другие носят более общий характер. Способ организации имеющейся базы данных может быть самым разным. Я составляю списки по различным географическим регионам, по отраслям промышленности, по сферам интересов людей (к примеру, те, кто увлекается бегом или предпочитает проводить свободное время на природе), по степени знакомства и т.д.

Чтобы пополнять свои списки, нужно лишь смотреть в верном направлении. Когда я только начинал работать в YaYa, то читал все отраслевую периодику, освещавшую рекламу и компьютерные игры. Когда в статье упоминался человек, входивший в одну из моих категорий, я выписывал его имя и находил контактную информацию. Если будете целенаправленно искать людей, с которыми было бы полезно познакомиться, то найдете их всюду.

Еще один способ дополнить свой список — это посмотреть на чужой. Например, некоторые газеты и журналы постоянно публикуют разнообразные рейтинги.

Еще до того, как журнал *Crain's* включил меня в перечень 40 самых преуспевающих бизнесменов в возрасте до 40 лет, в течение многих лет я внимательно просматривал такие перечни. Я выписывал оттуда выдающихся руководителей компаний, крупных специалистов в области маркетинга, самых прогрессивных предпринимателей. Такие списки

часто составляются и местными, и национальными издательствами, и в каждой отрасли есть свой аналог.

Вы должны не просто знать всех ключевых игроков в той или иной сфере деятельности, но и стремиться к тому, чтобы они знали вас. Ведь люди, включенные в список журнала *Crain's*, вовсе не обязательно лучшие бизнесмены. Скорее, они располагают лучшими связями. Все они, как правило, знакомы между собой. Поэтому если вы сами познакомитесь с ними и с теми, кого они знают (включая и журналистов *Crain's*), то велика вероятность, что на будущий год и ваша фамилия окажется в этом же списке.

Добавляя в список новых людей, не беспокойтесь о том, сможете ли сразу наладить с ними связь. Вы начинаете, так сказать, с создания карты местности.

В наше время можно сужать и сужать критерии поиска в Интернете, отфильтровывая миллионы контактов, но конечную подборку все равно просеивать вам. СМИ служат еще одним фильтром. Помимо этого, крайне полезен LinkedIn. Один мой юный знакомый жаловался мне, что этот сайт не помог ему найти работу, и сказал, что вся шумиха вокруг него ничего не стоит. Я спросил, как именно он использовал эту сеть. Оказалось, что мой знакомый разослал свое резюме нескольким десяткам контактов через панель вакансий и связался с несколькими специалистами по набору персонала. Однако дальше этого дело не зашло.

Этот молодой человек не понял главного достоинства LinkedIn — возможности проследить и, если угодно, представить в виде схемы не только собственную сеть взаимоотношений, но и сети внутри отдельных сфер деятельности. Здесь нужна перспектива. Поиск по любому ключевому слову осуществляется среди более чем 200 миллионов пользователей. В любом просматриваемом вами профиле обязательно будет стоять ссылка на другие, похожие. Вы можете увидеть все контакты любого пользователя и отфильтровать

их по компании, географическому региону и так далее. Сайт также моментально показывает, есть ли у вас связи с нужным человеком.

Это святой Грааль обретения новых связей. Если вы давно ни с кем не связывались через LinkedIn, выделите два часа на этой неделе для того, чтобы разослать индивидуальные запросы такому количеству людей из вашего круга общения, на какое у вас хватит времени. Вы удивитесь, сколько новых диалогов может вырасти из простого запроса на LinkedIn!

Есть и еще одна категория лиц, о которой хотелось бы сказать дополнительно. Я называю их «контактами будущего». Это люди очень высокого уровня, не имеющие ничего общего с бизнесом, которым я занимаюсь, но добившиеся больших успехов в своей сфере деятельности или просто представляющие для меня какой-то интерес: государственные деятели и медиамагнаты, художники и артисты или просто люди, которые у всех на устах. На них я тоже веду отдельный список.

Если бы вы заглянули в мою записную книжку, то увидели бы там, например, данные на Ричарда Брэнсона, президента компании Virgin. Я не знаком с ним... пока, но очень хочу познакомиться. Пролистав записную книжку дальше, вы обнаружите Говарда Стрингера, президента Sony. Когда-то он был у меня в списке «контактов будущего». Сегодня мы с ним уже знакомы.

Кое-кто может усмехнуться, читая эти строки, однако результаты говорят сами за себя.

Помните: если вы подходите к делу организованно, целенаправленно и не забываете фиксировать имена, то никто не сможет оказаться вне пределов вашей досягаемости.

Что касается меня, то три года работы в YaYa подошли к концу. В 2002 году журнал Forbes опубликовал статью, где отметил невероятный взлет этой компании,

появившейся ниоткуда и с совершенно новой концепцией работы. Идея игровой рекламы приобрела на рынке известность и уже стала ходячим термином в лексиконе руководителей фирм и журналистов. Как и планировалось, YaYa в конце концов была продана, что дало инвесторам значительную прибыль, на которую с самого начала они и рассчитывали. Мне совершенно ясно, что своими успехами YaYa обязана в том числе той самой пачке списков, о которой я говорил ранее.

Глава 9

Как позвонить по телефону незнакомому человеку

Необходимость позвонить незнакомому человеку приводит даже самых уравновешенных людей в состояние, близкое к неврозу. Некоторые мои знакомые впадают в ступор от одной только мысли, что им предстоит сделать такой звонок.

Как же справиться с этой задачей?

Во-первых, все зависит от вашего отношения к проблеме. Вы никогда не будете полностью готовы к тому, чтобы познакомиться с новым человеком. Для этого не существует идеальных моментов. У вас всегда будет присутствовать какая-то доля опаски, так как никто не может исключить возможности отказа. И всегда найдется сотня причин, чтобы отложить момент знакомства на потом. Поэтому надо просто решиться и прыгнуть в воду. Помните: если вы с самого начала не верите в результат, которого пытаетесь достичь с помощью звонка, то успех, скорее всего, и не придет. Поэтому будьте смелее и заранее представляйте себе благополучный исход дела.

Любое знакомство с новыми людьми следует рассматривать как стоящую перед вами очередную задачу, которая дает дополнительные возможности. Сама эта мысль должна порождать в вас азарт и устранять ненужную робость, которая живет в каждом из нас и влияет на наше поведение.

Звонки незнакомым людям часто называют «холодными» звонками. Я абсолютно не согласен с этим и создал стратегию, которая позволяет мне любой звонок сделать «теплым».

Позвольте привести пример. Основатель компании WebMD Джефф Арнольд — мой друг. Несколько лет назад он купил эксклюзивные права и патент на технологию по производству миниатюрных DVD-дисков. Теперь такой вид носителя, конечно, безнадежно устарел, но в то время он был новым, инновационным способом доставлять цифровую информацию.

Беседуя с Джеффом и его партнером Томасом Таллом, я узнал, что они заключили контракт с сетью кинотеатров на распространение их дисков вместе с напитками, которые продавались в фойе. Джефф и Томас считали, что, если привлечь во внимание контингент посетителей кинотеатров, эта технология распространения может заинтересовать, к примеру, Sony. Но они не знали, с кем можно связаться в этой компании, и решили обратиться за советом ко мне.

Я несколько раз встречался с президентом Sony Говардом Стрингером, поэтому позвонил в его офис и оставил для него сообщение. Однако, не дожидаясь, пока он свяжется со мной, я решил поискать и другие пути. В то время в числе моих знакомых больше не было никого, кто мог бы свести меня с кем-нибудь из сотрудников Sony, имеющих право принимать решения. Я решил обратиться к агентствам, обслуживающим эту компанию, и обнаружил, что есть такое маркетинговое агентство Brand Buzz, у которого компания Sony числилась в ряду самых крупных клиентов.

Далее выяснилось, что как раз это агентство возглавляет Джон Партия, мой близкий друг.

Я позвонил ему:

— Привет, Джон, у меня есть для тебя две новости. Во-первых, я хотел бы, чтобы ты встретился с моим приятелем

Джеффом Арнольдом. Это отличный специалист и большой выдумщик, и мне хотелось бы, чтобы вы познакомились. Он основал компанию WebMD, а в ее рамках — фирму Convex Group, которой со временем могут понадобиться твои услуги. Во-вторых, Convex использует совершенно необычную технологию распространения цифровых записей. Я полагаю, что Sony должна этим заинтересоваться.

Обращаясь к Джону, в определенном смысле я сделал ему два предложения: предоставил возможность познакомиться с человеком, который может быть для него полезен в плане будущих деловых контактов, и дал шанс проявить себя в лучшем свете перед его деловым партнером Sony, раскрывая для компании новые перспективы.

Джон с радостью ухватился за эту возможность. Он знал в компании Sony именно того, кто был нам нужен, — руководителя отдела средств массовой информации, Сержа дель Гроссо. Я попросил Джона предварить мой телефонный звонок Сержу кратким сообщением по электронной почте и ставить меня в копию в дальнейшей переписке. Этим я как бы включал Джона в игру и ускорял весь процесс организации встречи. Теперь Джон был так же заинтересован в моей встрече с Сержем, как и я.

Как часто случается в мире бизнеса, одного этого оказалось мало. Серж был занят, и я не получил от него ответа ни на это, ни на последующие послания. Это обычное дело. Люди часто просто не желают выходить на контакт. В этом случае надо отодвинуть свое самолюбие в сторону и продолжать звонить или писать. Когда контакт в итоге будет установлен, постарайтесь не свести на нет все свои усилия и не проявляйте раздражения по поводу того, что вы вовремя не получили ответ. Не пытайтесь также извиняться за свою настойчивость. Просто ведите себя так, словно у вас все получилось с первого раза. Не ставьте в неловкое положение ни себя, ни своего собеседника.

Иногда организация таких встреч занимает много времени. Инициатива при этом должна исходить от вас. Иногда надо даже проявлять известную назойливость. Не получив ответа в течение нескольких недель, я позвонил в информационную службу Sony и получил прямой телефонный номер Сержа. Если я звоню незнакомому человеку напрямую, то стараюсь сделать это в неурочное время. Вероятность того, что мой собеседник сам снимет трубку, повышается, если позвонить ему в восемь часов утра или в половине седьмого вечера. Кроме того, человек в это время не испытывает такого стресса, как в обычные рабочие часы.

Я позвонил рано утром, но попал на автоответчик. Я оставил ему следующее сообщение: «Я хотел бы вновь выразить свое волнение по поводу нашей предстоящей встречи. Мне никогда не доводилось слышать, чтобы Джон так лестно отзывался о своем деловом партнере. Я понимаю, насколько вы заняты. Я не дождался ответа от вашего помощника, но уверен, что он не заставит себя долго ждать. До скорой встречи». Ни в коем случае нельзя ни в чем упрекать собеседника. Следует выражать только оптимизм и проявлять тактичную настойчивость в ходе всего процесса.

Так и не дождавшись ответного звонка, я позвонил Сержу напрямую спустя несколько часов, около шести вечера. На этот раз он сам снял трубку, и я рассказал о своем предложении:

— Добрый вечер, Серж. Это Кейт Феррацци. Джон очень высоко отзывался о вас, и я в конце концов решился вам позвонить. Я звоню от имени своего друга Джеффа Арнольда, основателя компании WebMD, который разработал новый и очень эффективный метод распространения цифровых записей. В сочетании с вашей новой продукцией это могло бы стать основой великолепного партнерства. Я буду в Нью-Йорке на следующей неделе. Давайте встретимся. Если вам

это время не подходит, то я выкрою «окно» в своем расписании, когда вам будет удобно.

Всего за пятнадцать секунд я применил свои четыре правила теплых телефонных звонков:

- 1) создал обстановку взаимного доверия, упомянув общего знакомого или известную обоим собеседникам организацию (в данном случае Джона и компанию WebMD);
- 2) сделал полезное предложение — рассказал о новой продукции Джеффа, которая поможет Сержу лучше продавать свои товары;
- 3) выразил желание провести встречу как можно скорее и сам предложил ее время и место;
- 4) проявил готовность к компромиссу, согласившись провести встречу, когда это будет удобно собеседнику.

Каков же был результат? На следующей неделе я был в кабинете у Сержа. Хотя его уже распланированный бюджет и не позволил принять решение по рассматриваемому вопросу в ближайшее время, он прекрасно понял возможности нового метода для своих клиентов. Как знать, может, Серж лучше видел будущее носителей цифровой информации.

Ниже я более подробно раскрываю суть правил, которых надо придерживаться, звоня незнакомому человеку.

1. Представьте рекомендации

Причина, по которой звонок незнакомому человеку представляется многим кошмаром, очень живо изложена в книге Харви Маккея «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо» (Swim with the Sharks without Being Eaten Alive)*. Читателю предлагается представить себя продавцом, который

* Издана на русском языке. Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. Минск : 2014.

хочет продать по телефону некий товар, а на противоположном конце провода ему отвечает какой-то зануда:

«Я не знаю, кто вы такой.

Я никогда не слышал о вашей компании.

Я не знаю, чем занимается ваша компания.

Я не знаю клиентов вашей компании.

Я не знаком с продукцией вашей компании.

Я ничего не слышал о репутации вашей компании.

Так что вы там хотели мне продать?»

Вы сами чувствуете обстановку недоверия, которая часто возникает в ходе подобных звонков. Установление доверительных отношений — это главное, что вы должны сделать в ходе первого контакта с человеком. Никто у вас ничего не купит, пока вам не поверят. Если же у вас есть общий друг или хотя бы знакомый, то вас уже не будут рассматривать как абсолютного незнакомца, крадущего время у занятого человека.

Что я имею в виду? Если вы звоните по поручению президента, то я гарантирую вам, что любой зануда на другом конце провода вас внимательно выслушает. Ссылка на известное собеседнику лицо или организацию очень помогает преодолеть его первоначальную настороженность.

Однако мало кто из нас может похвастать тем, что работает в компании Microsoft или лично знаком с президентом фирмы, куда адресован звонок. В этом случае ваша задача состоит в том, чтобы перебрать все свои связи из числа друзей, членов семьи, клиентов, соседей, однокашников, партнеров, прихожан вашей церкви и найти того из них, кто поможет проложить путь к человеку, с которым вы хотите познакомиться. Если вы упоминаете в разговоре общего знакомого, то у собеседника появляются некоторые обязательства по отношению не только к вам, но и к другу или знакомому, о котором идет речь.

Сегодня проложить путь в чей-то офис стало намного проще, чем в те времена, когда я только начинал работу.

Опять-таки бесценную помощь в этом может оказать поисковая система Google и социальные сети. В первую очередь, LinkedIn, который сразу же покажет ваших общих знакомых. Предпримите поиск по фамилии, и вы, скорее всего, найдете школу, в которую ходил нужный вам человек, узнаете о круге его интересов, в каких организациях он состоит. Вы сможете многое узнать о его жизни, и это наведет вас на мысли о том, где искать общих знакомых. Каким видом спорта он увлекается? Каким общественным объединениям он оказывает помощь? Знакомы ли вы с людьми, которые вращаются в этих кругах?

Наверняка вы слышали о «правиле шести рукопожатий», заключающемся в том, что теоретически по цепочке из шести знакомств можно донести информацию до любого человека на планете. Завершенные в 2011 году исследования базы данных 720 миллионов пользователей Facebook определили волшебное число как 4,74. В LinkedIn это число 3. Как ни крути, все мы — на расстоянии пары щелчков компьютерной мышью.

2. Изложите, чем вы можете быть полезны

Выявление общих знакомых — это всего лишь отправная точка, способная только помочь вам, так сказать, «переступить через порог нужного кабинета». Если собеседник согласился выслушать вас и уделить на это тридцать секунд, то надо успеть сказать, чем вы можете быть ему полезны. У вас будет слишком мало времени, чтобы объяснить собеседнику, почему он не должен сразу же бросить трубку телефона. Помните, что ваши аргументы должны его заинтересовать. Подумайте, что вы можете сделать для него.

Готовясь к знакомству с людьми, первым делом соберите подробную информацию о компании и отрасли, в которых они трудятся, о продукции, которую они предлагают потребителям. Уверенность в том, что вы говорите, — это,

по сути, решение проблем других людей. Для этого необходимо знать, в чем состоят эти проблемы. Когда мне в конце концов представился шанс поговорить с Сержем, я уже знал, что в следующем квартале он готовится запустить на рынок новую продукцию и ему требуется помощь. Я также знал, что эта продукция нацелена на клиентов, которые посещают кинотеатры.

Я могу растопить лед телефонных звонков, упомянув в разговоре информацию, которая продемонстрирует собеседнику, что проделана большая подготовительная работа, а это значит, что я заинтересован в его успехе.

3. Умейте, говоря мало, сказать много. Выражайте свои мысли быстро, последовательно и убедительно

Вы должны настоять на том, чтобы ваша личная встреча с собеседником состоялась как можно быстрее. Вместо того чтобы заканчивать разговор словами: «Нам надо бы в ближайшее время встретиться», я предпочитаю сказать примерно следующее: «Я буду в вашем городе на следующей неделе. Как вы смотрите на то, если мы с вами поужинаем во вторник? Я знаю, что наша беседа важна и для вас, и для меня, поэтому я готов обсудить и ваши предложения на этот счет».

Разумеется, вы должны сообщить собеседнику достаточное количество информации о том, какую пользу встреча принесет ему. Но не стоит слишком много разглагольствовать на эту тему. Если вы пространно начнете разъяснять ему суть предстоящей беседы, не видя при этом его реакции, то можете все испортить. Ваша беседа по телефону должна быть диалогом, а не заранее написанным монологом. Даже в своем пятнадцатисекундном представлении Сержу, о котором говорилось выше, я оставлял ему время на то, чтобы как-то отреагировать, пусть даже и междометиями, на то, что я говорю. Не давите на собеседника во время разговора. Дайте ему возможность подстроиться под ваш темп.

Помните, что в большинстве случаев цель телефонного звонка заключается не в том, чтобы окончательно о чем-то договориться, а в том, чтобы назначить время встречи, где все можно обсудить более подробно. Мой опыт показывает, что выгодные сделки, как и заключение дружбы, осуществляются только один на один, лицом к лицу. Постарайтесь, чтобы ваш разговор по телефону был как можно короче, но при этом позволил договориться о последующей встрече с человеком у него в кабинете, а еще лучше — за хорошими закусками и вином.

4. Предложите компромисс

В любых неформальных переговорах вы только выиграете, если продемонстрируете собеседнику свою готовность к компромиссу. Я закончил телефонный разговор с Сержем тем, что я готов встретиться с ним, чтобы выразить ему свою симпатию и уважение, даже в том случае, если он и не хочет ничего слышать о компакт-дисках.

В своей книге «Психология убеждения» (The Psychology of Persuasion)* Роберт Чалдини демонстрирует, какой силой обладает компромисс в человеческих взаимоотношениях. Один из примеров, иллюстрирующих эту мысль, описывает бойскаутов, распространяющих лотерейные билеты. Люди зачастую отказываются их приобретать, но когда скаут в качестве альтернативы предлагает им купить леденец по значительно меньшей цене, то они покупают его, даже если он им совершенно не нужен. Идя на такую уступку, люди чувствуют, что они как бы выполняют свои общественные обязанности по отношению к окружающим. Поэтому помните, что следует сначала запросить больше, чем вам нужно, чтобы потом иметь возможность немного отступить назад.

* Издана на русском языке. Чалдини Р., Гольдштейн Н., Мартин С. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Как сделать теплым свой e-mail

Сегодня мы все чаще озадачиваемся вопросом, как *написать* незнакомому человеку. Многие вообще избегают телефонных разговоров как средства общения с незнакомыми людьми. Они говорят, что электронная почта гораздо эффективнее. Конечно, это не так. Но люди все равно так думают, поскольку трата времени на проверку e-mail вошла у них в привычку.

Первое правило первого контакта — знакомиться с человеком на его условиях и общаться с ним в той манере, которая наиболее предпочтительна для него. Если он предпочитает e-mail — отправляйте e-mail.

Ниже следует несколько дополнений к правилам телефонного общения, на этот раз — применимых к общению по электронной почте.

Тщательно продумайте тему письма. Если вы не сумеете выразить ее четко и ясно, ваше письмо скорее всего останется непрочитанным. Подчеркните в теме выгодность вашего предложения для получателя или укажите на объединяющее вас знакомство. Пробудите интерес к себе.

Подгадайте время. На этот счет у всех разное мнение, но я предпочитаю отправлять письма в такое время, когда мой адресат, скорее всего, как раз просматривает почту. Как правило, это начало и конец рабочего дня, а также обеденный перерыв.

Будьте краткими. Напишите черновой вариант. А потом сократите его вполонину. Да, наше представление о собственной интересности нужно делить надвое. Ваше письмо должно уместиться на экране. Если приходится прокручивать его, то интерес читателя пропадет раньше, чем он доберется до сути.

Четко выразите призыв к действию. Каких действий вы ожидаете от получателя? Пусть ваша первая просьба будет

четкой и несложной для выполнения. Вместо того чтобы просто предложить «созвониться», попросите о пятнадцатиминутном телефонном разговоре. Не предлагайте «встретиться в скором времени» — предложите конкретное время и место. Срезайте углы везде, где это возможно, и не заставляйте адресата гадать, чего же вы от него хотели.

Прочтите письмо вслух. Одна из моих помощниц читала вслух все свои письма перед тем, как их отправить. Я всегда смеялся над этим. Однако она поступала мудро. Она слушала собственную речь, чтобы убедиться, что язык письма прост и не слишком формален. Кроме того, она засекала время, и сокращала письма, на чтение которых уходило более 45 секунд.

Проверьте орфографию. Опечатки и грамматические ошибки в письме недопустимы. Я написал две книги, а в адресе домена в интернете используется моя фамилия — и все равно люди пишут мне «Ферацци», с одной «р». Я знаю, что вы так не поступите.

Глава 10

Сделайте своим союзником секретаршу

Скажу со всей откровенностью: если у вас есть список лиц, с которыми вы хотите установить контакт, и вы даже знаете, что сказать им по телефону, то это еще далеко не значит, что вы сумеете до них дозвониться. Половина всех трудностей в знакомстве и развитии отношений с людьми заключается именно в установлении первого контакта. Это тем более сложно, если вы имеете дело с большой шишкой, окружившей себя линией обороны из телефонных автоответчиков, «слепых» адресов электронной почты, помощников и секретарш.

Как же открыть к ним дверь?

Первым делом необходимо «привратника» превратить из врага в союзника. И никогда, ни в коем случае не портить с ним отношения. Многие секретари и помощники на самом деле являются близкими деловыми партнерами своего босса, и не следует пренебрежительно думать о них как о второстепенном персонале.

Каждый раз, когда я вступал в конфронтацию с секретаршей начальника, я проигрывал. Это как в детской игре «камень, ножницы, бумага». В этой игре, как научила меня Мэри Эбдо, «секретарша» всегда выигрывает.

Мэри работала секретарем у Пата Локонто, президента компании Deloitte. Поначалу мы прекрасно нашли с ней общий язык. Помню, мы как-то ужинали вместе с Патом

и Мэри. Ей нужно было уйти пораньше. Я проводил ее до выхода и подождал, пока она поймала такси. На следующий день я позвонил девушке и поблагодарил ее за прекрасную организацию вечера.

Очевидно, люди редко благодарили Мэри за организаторские способности, потому что она была очень рада это услышать. Во всяком случае, в тот же день она сказала Пату, что я ей нравлюсь.

У Мэри был очень живой характер. Она была полна энергии и любила шутки. Когда я начинал работать в компании, то, делая звонок Пату, всегда находил пару минут, чтобы поболтать с ней и сделать ей комплимент. Оглядываясь назад, я понимаю, что именно мои взаимоотношения с Мэри помогли мне так легко получить доступ к Пату. А отношения с ним можно считать одним из самых важных факторов моей карьеры в бизнесе.

Однако был период, когда все вдруг изменилось. В это время я как раз был назначен руководителем службы маркетинга.

У меня появилась собственная секретарша. Назовем ее Дженнифер. На мой взгляд, в ней было все, что требуется от секретаря. Она была симпатичной, организованной, трудолюбивой. Мы с ней сразу нашли общий язык. Единственной проблемой было то, что она никак не могла ужиться с Мэри.

Мэри руководила всем штатом секретарей в фирме. Нелады между Дженнифер и Мэри начались практически с первого дня. Дженнифер уперлась и не собиралась сдаваться. Я тогда решил, что постепенно все само собой образуется.

— Она просто показывает свою власть и не дает мне работать, — жаловалась Дженнифер.

Мне хотелось поддержать Дженнифер. Ее жалобы казались мне обоснованными, но при этом я выслушивал лишь одну из конфликтующих сторон. Я убеждал Дженнифер постараться как-то поладить с Мэри. Но однажды, оказавшись

между ними во время очередного конфликта, я сделал замечание Мэри, что она тоже могла бы изменить свое отношение к Дженнифер.

Мэри восприняла мои слова в штыки. Начиная с этого дня мне стало крайне сложно находить время в расписании Пата для встречи с ним. Если раньше я с легкостью одолевал бюрократические препоны, то теперь они стали непреодолимыми. Мои отчеты о служебных расходах стали подвергаться мелочной придирчивой проверке, что отнимало у меня время, а давление на Дженнифер стало еще больше, что тоже не могло не сказаться на ее работе.

Я решил, что с меня хватит. Придя в приемную Пата, я напрямик сказал:

— Послушай, Мэри, этому надо положить конец!

Я наивно полагал, что хуже быть уже не может. Как бы не так! Оказалось, что это были еще цветочки.

Жизнь в фирме превратилась в сплошной кошмар.

В конце концов Пат отвел меня в сторону и сказал:

— Кейт, ты все только портишь. Теперь ты и мне осложняешь жизнь. Подумай сам: мне приходится выслушивать от Мэри массу всяких вещей о твоей секретарше, а я не хочу во всем этом разбираться. Ты ведешь себя просто глупо. Мэри хорошо относится к тебе и всегда хорошо относилась. Пожалуйста, ради меня помирись с ней. Ведь на самом-то деле начальник здесь она.

Я лично всегда уважал Мэри, но теперь я понял еще и другое: такая секретарша, как Мэри, обладает огромной властью. Секретари — это не просто вспомогательный персонал начальства. Хорошая секретарша — это верный друг, адвокат, неотъемлемая составная часть не только профессиональной, но порой и личной жизни своего босса.

Вскоре после этого Дженнифер, которая была так же любима ко мне, как Мэри — к Пату, пришла ко мне и сказала, что собирается уволиться:

— Я чувствую себя ужасно, да и ваша карьера под угрозой, если все будет так продолжаться.

Это был чрезвычайно благородный поступок с ее стороны, а заодно и способ обрести спокойствие в жизни. Я пообещал найти ей другую работу (и она действительно очень быстро ее нашла), и мы остались хорошими друзьями вплоть до нынешнего дня.

Когда мне пришлось искать себе очередную секретаршу, то я сделал две вещи. Во-первых, попросил Мэри предварительно проверить все кандидатуры и высказать о них свое мнение, а затем согласился с первой же кандидатурой, которую она порекомендовала. Во-вторых, я сказал своей новой секретарше, чтобы она выполняла все распоряжения Мэри. Вскоре после этого мои хорошие отношения с Мэри полностью восстановились. Пат оказался прав. Мэри действительно ко мне хорошо относилась, мне нужно было только лучше понять ее роль и значимость. Моя информация вновь начала доходить до Пата, и жизнь наладилась.

* * *

Роль секретарши внутри компании чрезвычайно велика, но она приобретает еще бóльшую важность, когда вам приходится искать доступ в эту компанию со стороны.

Примерно в то же время, о котором я рассказываю, со мной хотели встретиться примерно двадцать представителей рекламных отделов различных газет и журналов, чтобы убедить меня разместить рекламу в их изданиях. Среди них был и Кент Блоссил из журнала Newsweek. У меня был специальный сотрудник, которому было поручено это направление работы, и я, как правило, с представителями прессы лично не встречался.

Но Кент был не такой, как все. Он знал, какой властью располагает в организации секретарша.

Кент звонил Дженнифер раз в неделю. Он был почтителен и любезен. Время от времени он дарил ей коробку шоколадных конфет, букет цветов или что-нибудь еще. Однако я, несмотря на все намеки своей секретарши, не видел повода для встречи с ним.

Но Дженнифер тоже была настойчива. Кент не менее десяти раз без моего ведома попадал в расписание моих встреч на день. Каждый раз я его вычеркивал. Однако Дженнифер не унималась и продолжала составлять протекцию для своего друга, так как считала, что он отличается от других просителей и придерживается совершенно иных подходов к делам.

— Пусть он встретится с тем, кто отвечает за эту работу, — сказал я ей в конце концов.

— Нет, вы должны лично поговорить с ним. Вы ведь можете найти для этого пять минут. Это очень приятный человек, он творчески подходит к работе и стоит того, чтобы пожертвовать ради него пятью минутами.

Я вынужден был сдаться. Кент действительно оказался приятным человеком. Но самое главное, что он пришел на встречу в полной боевой готовности, вооруженный прекрасным пониманием того, чем я занимаюсь, и очень интересными деловыми предложениями. Первыми словами, которые я услышал от него во время встречи, были:

— Если не возражаете, я представлю вас трем высшим руководителям нашего издательства. Вас это заинтересует?

Поскольку я был убежден, что интеллектуальная ответственность компании Deloitte должна получить достойное отражение в средствах массовой информации, это предложение показалось мне чрезвычайно важным.

— Конечно, — сказал я.

— Кстати, мы проводим конференцию в Палм-Спрингс, где наше руководство и журналисты будут встречаться с представителями маркетинговых служб.

Тема — стратегия средств массовой информации в условиях новой экономики. Вы разрешите мне внести вас в список приглашенных?

Это было действительно ценное предложение, так как многие из участников конференции могли стать потенциальными клиентами Deloitte.

— Да, это было бы неплохо.

— Кроме того, я знаю, что ваш сотрудник, отвечающий за связи с прессой, рассматривает предложение, которое мы сделали ему несколько месяцев назад. Я не собираюсь тратить ваше время на изложение подробностей, но мне хотелось бы, чтобы вы знали, что у нас может получиться неплохое сотрудничество.

На этом и закончилась наша пятиминутная встреча с Кентом. За это время он успел изложить информацию, в которой содержалось 98 процентов выгоды для меня и два процента для него.

После ухода Кента я позвонил своему сотруднику, который занимался прессой:

— Тебе надо съездить в Newsweek, — сказал я ему. — Выторгуй у них приемлемую цену по сравнению с другими журналами, с которыми мы работаем, и разместить там наши материалы. Действуй.

Думаю, вы не удивитесь, узнав, что, когда Кент перешел на работу в другой журнал, реклама моего бизнеса перекочевала туда же.

В чем мораль этой истории? Всегда учитывайте ту власть, которую имеет секретарша. Проявляйте к ней уважение, которого она заслуживает. В этом случае для вас откроются все двери в кабинеты людей, полномочных принимать решения. Что значит проявлять к ней уважение? По достоинству оценивайте ее помощь и не скупитесь на благодарность, будь то телефонные звонки, цветы или записка со словами признательности.

Однако бывают случаи, когда одной только любезности и мелких подарков недостаточно. Временами, чтобы добиться встречи, приходится идти на настоящую хитрость.

Прошлым летом в самолете по пути в Нью-Йорк я встретился с женщиной, которая некогда занимала высокий пост в компании Disney. В ходе беседы я упомянул о том, что живу в Лос-Анджелесе совсем недавно и хотел бы обзавестись кругом приятных знакомств. Она сразу же предложила мне познакомиться с Майклом Джонсоном, президентом компании Walt Disney International.

В тот момент ничто не говорило о том, что Джонсон может оказать какую-то помощь мне или моей компании, но у меня все же возникло желание познакомиться с ним. В то время я руководил компанией, специализировавшейся на компьютерных играх, и подумал: «Кто знает, а вдруг Disney когда-нибудь заинтересуется этой сферой деятельности?» Единственная проблема состояла в том, чтобы пробиться через оборонительную систему Джонсона, которая всегда присутствует в таких крупных компаниях, как Disney.

Прилетев домой, я позвонил Майклу Джонсону и, как и ожидалось, наткнулся на нейтральный и даже, пожалуй, холодный прием.

— Мне очень жаль, но мистер Джонсон в отъезде, и его не будет целый месяц, — сообщила его секретарша.

— Хорошо, — ответил я. — Но, может быть, вы сообщите ему, что звонил один из друзей Джейн Пембертон? Попрошите его, пожалуйста, связаться со мной, когда у него будет такая возможность.

Во время первого звонка ни в коем случае нельзя проявлять агрессивность. Помните, что никогда нельзя злить секретаршу.

Второй звонок был похож на первый. Я просто хотел напомнить о себе и намекнуть, что просто так не сдамся:

— Здравствуйте, это Кейт Феррацци. Я звоню потому, что так и не дождался никаких известий от Майкла.

Здесь тоже не следует проявлять излишней назойливости. Вы просто подчеркиваете, что с его стороны обязательно должен был последовать ответный звонок и вы ожидаете его. Секретарша Джонсона вежливо записала мое послание и поблагодарила за звонок. Я попросил ее дать мне адрес электронной почты, но она отказалась, сославшись на действовавшие в компании правила.

Во время третьей попытки она была уже не столь вежлива:

— Послушайте, — сказала она с некоторой ноткой раздражения в голосе, — мистер Джонсон очень занят, а я вас не знаю.

Я, конечно, мог бы ответить ей в том же тоне, и взаимная неприязнь начала бы разворачиваться по спирали, но я пошел по другому пути:

— О, мне действительно очень жаль. Я просто знакомый его хорошей подруги. Я только что переехал в ваш город, и Джейн предложила мне познакомиться с Майклом. Честно говоря, я даже не вижу причин для этого. Я просто знал, что у Джейн с Майклом хорошие отношения. Возможно, вы и правы. Не стоило этого делать. Может быть, Майкл недостаточно хорошо знает Джейн и поэтому не хочет встречаться со мной. В таком случае прошу извинить меня.

Увидев такую искренность и стоворчивость с моей стороны, секретарша слегка опешила. У нее вдруг возникли опасения, что она была слишком резка по отношению к другу знакомой своего босса. В конце концов, я всего лишь решил воспользоваться советом друга. Не исключено, что, захлопнув так резко дверь перед моим носом, она еще, чего доброго, наживет себе неприятностей. Тогда я предложил:

— А давайте я сам свяжусь с Майклом по электронной почте.

Возможно, секретарша подумала: «Вот и хорошо. Таким образом я избавлюсь от роли посредника во всей этой истории». На этот раз я в конце концов получил от нее адрес его электронной почты.

Мое послание было очень простым: «Дорогой Майкл. Я знаком с Джейн, и она предложила мне встретиться и побеседовать с вами... Джейн считает, что нам стоит познакомиться». Если бы у меня были какие-то конкретные темы для обсуждения, я бы сразу поставил его в известность об этом, но на тот момент я мог сослаться только на рекомендацию общей подруги, которая считала, что такая встреча будет нам обоим полезна.

Иногда имеет смысл воспользоваться различными формами коммуникации, пытаюсь установить важный контакт с незнакомым человеком. Сообщение по электронной почте, письмо, факс или просто открытка имеют порой больше шансов дойти до нужного человека.

Ответ Джонсона был коротким и сердечным: «Буду рад встретиться с вами в любое время».

Я вновь позвонил его секретарше и сообщил, что Майкл готов встретиться со мной и она должна мне подсказать, когда это лучше всего сделать. Вскоре такая встреча действительно состоялась.

Ситуации, требующие таких сложных маневров, встречаются, к сожалению, не так уж и редко. Чтобы с честью из них выйти, нужна практика, практика и еще раз практика. Но если вы признаете ту роль, которую играют секретарши, и с помощью уважения, юмора и сочувствия превратите их в своих союзников, то перед вами откроются многие двери.

Глава 11

Никогда не ешьте в одиночку

Динамика развития полезных связей чем-то напоминает карьеру потенциальной голливудской звезды. Оказаться вне поля видимости бывает намного хуже, чем пережить провал. Это значит, что вы должны постоянно поддерживать контакты со своими знакомыми и нужными людьми — за завтраком, за обедом, везде, где только можно. Если даже одна из ваших деловых встреч закончится неудачей, то на выбор у вас должно быть еще шесть контактов.

Формируя круг общения, всегда помните о том, что вы никогда и ни при каких условиях не должны исчезать из поля зрения своих знакомых.

Ваш календарь встреч и других мероприятий всегда должен быть заполнен до отказа. Вы должны все время быть на виду и проявлять активность.

Чтобы пояснить свою мысль, позвольте привести один пример. Несколько лет назад мне довелось оказаться на борту самолета с первой леди США Хиллари Клинтон, которая совершала турне по юго-западным штатам, перелетая с одного политического мероприятия на другое. По прилете она уже в пять часов утра вышла к завтраку и сделала несколько телефонных звонков. За день ей пришлось произнести четырнадцать речей, поприсутствовать на ряде деловых коктейлей и заглянуть в гости к нескольким знакомым. При этом она пожала по меньшей мере 2000 рук. К вечеру, когда большинство

членов нашей команды уже мечтали о том, чтобы вновь оказаться в самолете, Хиллари собрала свой штаб, села в непригнутой позе и начала шутить и живо обсуждать события прошедшего дня. Побеседовав около часа, она принялась составлять программу на следующий день.

Независимо от того, каких политических взглядов вы придерживаетесь, нельзя без уважения относиться к такой целеустремленности и работоспособности. Я был просто поражен, как много людей она вспомнила по именам в ходе этой поездки. Мне лично было совсем непросто запомнить даже фамилии членов нашей команды.

Подобные примеры самоотверженного отношения к делу мне приходится наблюдать повсюду. Особо хотелось бы отметить тех из друзей, кто имеет достаточно скромное происхождение. Один мой знакомый директор компании вырос, как и я, в семье простого рабочего на Среднем Западе. Наверное, он не может похвастаться престижным образованием, но сегодня считается одним из самых уважаемых бизнесменов в своей отрасли.

Его формула успеха не отличается сложностью, но требует большой отдачи. Каждый день он беседует по крайней мере с пятьюдесятью людьми. В неделю он тратит несколько часов на то, чтобы пройтись по своему предприятию и поговорить с сотрудниками самого разного статуса и положения. Если вы посылаете ему или его секретарше сообщение по электронной почте, то можете быть уверены, что через несколько часов получите ответ. Он считает, что в основе его успехов лежат этика простого трудового народа и уроки, полученные от отца. Что касается коллег с более богатой родословной, однажды он сказал мне, что может выучиться всему, что они знают, а вот они никогда не будут иметь возможности узнать то, что знает он.

Да, вам предстоит *усердно* поработать, чтобы обзавестись нужным кругом знакомств, но это не значит, что такая

работа обязательно должна быть связана с большими затратами времени. Необходимо учесть, что здесь есть определенная разница в понятиях. Некоторые считают, что для регулярного поддержания контактов надо по восемнадцать часов в сутки метаться с одной встречи на другую и не отходить от телефона. Однако, по моему мнению, если работа превратится для меня в каторгу, я сочту, что не справляюсь с ней или вообще занимаюсь не своим делом. Ведь главное здесь — это дружеские взаимоотношения. Они должны доставлять радость, а не рассматриваться как пустая трата времени. Когда круг связей сформирован, а ваши цели зафиксированы на бумаге, вы, наоборот, сможете сэкономить массу времени на необходимые дела.

Как найти время для того, чтобы пообщаться со всеми людьми, с которыми намечены встречи в течение недели? Кто-то из моих коллег заметил:

— Мне понадобилось бы клонировать себя, чтобы провести столько встреч.

— Вы затронули очень любопытную тему, — ответил я. — Мне не надо клонировать себя, я клонирую события.

Постараюсь пояснить, что я имею в виду. Несколько месяцев назад мне пришлось отправиться в Нью-Йорк на двухдневную конференцию. Я имел список лиц, с которыми хотел повидаться: мой старый друг и клиент, который раньше был президентом компании Lego, а теперь размышлял над тем, чему посвятить остаток жизни; один из руководителей компании Broadway Video, с которым мне хотелось от имени одного из своих клиентов обсудить возможность постановки нового телевизионного шоу; и мой близкий друг, с которым мы не виделись уже целую вечность.

Итак, у меня было два дня и три человека, с которыми надо было увидеться, а я мог выкроить лишь пару часов на встречу с ними. Как выйти из этой ситуации?

Я клонировал деловой ужин и пригласил их всех в одно время. Каждый мог извлечь какую-то пользу из знакомства с остальными, а у меня появилась возможность пообщаться со всеми и, возможно, даже почерпнуть ряд ценных идей относительно телешоу. Мой друг с потрясающим чувством юмора мог бы развлечь собравшихся и создать атмосферу непринужденности на этой «деловой» встрече.

Я попросил друга приехать ко мне в отель на полчаса раньше, чтобы мы имели возможность пообщаться с глазу на глаз. Я также предусмотрел, что если детали телевизионного шоу, которые я намерен был обсудить с руководителем Broadway Video, окажутся конфиденциальными, то могу задержаться с ним вдвоем на некоторое время после ужина.

Вся суть состоит в том, что я постоянно ищу возможность включить окружающих в сферу своей деятельности. Расширение круга знакомств приносит пользу всем: и им, и мне. Иногда я приглашаю кого-нибудь из кандидатов, намеревающихся устроиться ко мне на работу, на пробежку — и попутно провожу с ним собеседование. Некоторые совещания я провожу в машине по пути в аэропорт, куда меня сопровождают несколько сотрудников. Я постоянно ищу возможность совместить различные действия, и это позволяет мне втрое увеличить эффективность использования рабочего времени. В процессе этой деятельности я стараюсь связывать между собой различных людей из моего круга общения.

Чем шире ваши связи, тем больше у вас появляется возможностей по их дальнейшему расширению. Изобретатель Ethernet* Роберт Меткалф сказал однажды: «Ценность сетевых систем возрастает пропорционально квадрату численности их пользователей». В интернете каждый новый

* Технология, позволяющая объединять компьютеры в локальную коммутируемую высокоскоростную сеть с помощью коаксиальных кабелей. *Прим. перев.*

подключенный компьютер, сервер или пользователь расширяет возможности тех, кто уже работает с этой сетью. Тот же самый принцип справедлив и для сети ваших связей. Чем обширнее она становится, тем большую привлекательность приобретает для каждого из участников и тем быстрее растет. Ваш круг общения в чем-то схож с мускулатурой. Чем больше вы работаете над ним, тем сильнее он становится.

Такое «клонирование» обеспечивает успех любой беседы. Если я встречаюсь с человеком, которого знаю недостаточно хорошо, то могу пригласить еще кого-нибудь, чтобы вся встреча не превратилась в пустую трату времени. Иногда это может быть кто-то из моих молодых сотрудников. Для любого из них присутствие на такой встрече очень полезно, так как они многому могут научиться, увидеть, как делаются дела на практике, и в большинстве случаев внести свой вклад в успех беседы. Не следует недооценивать творческие способности молодежи.

Пользуясь таким способом, особое внимание обращайте на психологическую совместимость людей. Как вы думаете, кто с кем особенно хорошо поладит? Это не значит, что все присутствующие должны иметь одинаковое происхождение и образ мыслей. Наоборот, иногда удачное сочетание представителей различных профессий и характеров может обеспечить успех встречи. Доверяйте своему инстинкту. Лично я в таких случаях задаю себе проверочный вопрос, будет ли мне весело в такой компании. Если ответ положительный, то обычно все получается замечательно.

Вы давно не обедали с кем-нибудь из коллег? Почему бы не сделать это сегодня, а заодно не пригласить еще нескольких человек из вашего делового или личного окружения? Таким образом ваша сеть друзей и знакомых будет постоянно расширяться.

Меня часто спрашивают: как остаться на виду, если вы ведете дела преимущественно в виртуальном пространстве?

Независимо от того, находитесь вы в Канзасе или в Куала-Лумпуре, при удаленной работе следует с особым тщанием поддерживать существующие связи. Несомненно, социальные сети — хорошее подспорье, но они не заменят дружеского застолья и разговоров «за жизнь». Чем шире становится наш круг виртуального общения, тем чаще люди будут полагаться на личное общение как на главный критерий отбора важнейших связей. Я настоятельно рекомендую вам выделить время и деньги на посещение конференций и поездки в города, в которых вы можете провести несколько деловых встреч или коктейльную вечеринку.

Нужно признать, что компьютерные технологии не стоят на месте. Совещания или просто личные беседы через Google Hangouts, WebEx или Skype, создают почти полное ощущение присутствия человека в комнате. Нужно лишь немного освоиться с этими программами. Используйте их для своих нужд. Устраивайте ежемесячный «счастливый час» и задайте тему для беседы; собирайте каждую неделю трех-четырех подотчетных вам людей, которым были поставлены некие задачи, и давайте им возможность в быстром темпе поделиться новостями, как связанными с делом, так и личными. Договоритесь встречаться каждые три месяца и пополняйте группу новыми участниками по мере того, как люди в компании будут приходить и уходить. Попросите участников группы раз в месяц вводить в нее кого-то нового. Тогда вскоре у вас сформируется постоянно растущая сеть друзей и знакомых.

УЧИТЕСЬ НА СОБСТВЕННЫХ НЕУДАЧАХ

Несмотря на легендарное величие и потрясающую карьеру, Авраам Линкольн был вечным неудачником. За свою жизнь он пережил множество деловых, политических и личных провалов. Но ни одна из неудач не выбила его из седла и не заставила свернуть с пути, ведущего к цели.

Линкольн терпел неудачи в бизнесе. Он не состоялся как фермер. Он проиграл выборы в законодательное собрание штата. У него был

нервный срыв. Ему отказали в устройстве на работу в контору, регистрирующую земельные сделки. Когда в итоге ему все же удалось попасть в законодательное собрание, он потерпел поражение, выставив свою кандидатуру на пост спикера. Он пытался пройти в Конгресс США и проиграл, пытался стать сенатором и вновь потерпел неудачу. Он выставил свою кандидатуру на пост вице-президента и провалился. Когда Линкольн в конце концов был избран президентом, страна раскололась на две части. И тогда все, чему он научился за долгие годы, помогло ему выбрать направление в политике, которое сделало Америку великой державой.

Я полагаю, что за каждым человеком, добившимся успеха, можно разглядеть длинную цепь неудач. Однако упорство и стойкость, как показывает пример Линкольна, помогают их преодолеть. Линкольн знал: для того чтобы двигаться вперед, обрести прочную почву под ногами, претворить в жизнь свои цели, необходимо учиться на своих ошибках, действовать и не сдаваться.

Глава 12

Поделитесь своими увлечениями

Должен вам признаться: я еще ни разу в жизни не был ни на одном мероприятии, посвященном завязыванию нужных знакомств.

Если такие мероприятия хорошо организованы, то они *могут* принести какую-то пользу. Однако в большинстве своем они оставляют жалкое впечатление. Чаще всего их посещают безработные, у которых только одна цель — всучить свое резюме первому встречному, чаще всего такому же безработному, который обеспокоен тем же самым. Представьте себе скопище людей, у которых нет ничего общего, кроме отсутствия работы. Вряд ли это можно назвать удачным рецептом для обзаведения полезными контактами.

Когда у вас возникает необходимость с кем-то познакомиться, то здесь важно не только то, с кем вы устанавливаете контакт, но и как и где это происходит.

Взять, к примеру, места первого класса в самолете. Многие люди могут себе позволить летать первым классом, но существует какой-то незримый дух товарищества между теми, кто сидит на передних сиденьях, чего не наблюдается в задней части салона. Заплатив немислимые деньги за привилегию выйти из самолета на несколько секунд раньше остальных пассажиров, они автоматически

предполагают, что все сидящие рядом с ними тоже исключительно важные особы. И зачастую им становится любопытно, кто вы и почему настолько глупы, чтобы платить такую цену за комфорт. Не могу сосчитать, сколько полезных контактов я установил и сколько клиентов приобрел в ходе бесед в самолете за обедом (это единственное время, когда можно позволить себе побеспокоить соседа по креслу своими разговорами).

На так называемых вечерах знакомств динамика происходящих процессов строго противоположна. Люди предполагают, что вы их товарищ по несчастью. Между ними не возникает взаимного доверия. Если уж вы остались без работы, то, пожалуй, больше смысла имело бы познакомиться с теми, кто может предоставить вам рабочее место, чем с такими же безработными.

Потраченное на этих вечерах время можно использовать гораздо более эффективно.

Основу любых взаимоотношений составляют общность интересов, единство расы, религии, пола, сексуальной ориентации, этнического происхождения, профессии и личных увлечений. Поэтому наибольшего успеха в установлении контактов вы добьетесь на тех мероприятиях, которые основываются на соответствующих интересах.

Настоящая дружба строится не на количестве совместно проведенного времени, а на его *качестве*. Многие заблуждаются, полагая, что чем больше времени два человека проведут вместе, тем крепче будет их связь. Это совсем не так. За исключением семьи и круга общения по работе, вы вряд ли насчитаете много людей, с которыми часто общаетесь. Однако друзей-то у вас значительно больше. Ведь основное значение имеет то, чем вы занимаетесь с ними, а не как часто видите. Поэтому главное внимание необходимо обращать на то, где вы чувствуете себя наиболее комфортно и какое занятие доставляет вам особое удовольствие.

Именно на таких мероприятиях и надо концентрировать свои усилия. Своей любви к вкусной еде и спорту я обязан, пожалуй, самым интересным встречам. Для других людей основой для установления прочной дружбы может стать коллекционирование марок, футбол, политика или прыжки с парашютом.

В последние годы моим главным увлечением стала помощь другим людям. Не описать словами, насколько прочными становятся отношения, завязавшиеся в ходе совместного служения человечеству. Каждый год я езжу в Антигуа (Гватемала), где моя корпорация взяла шефство над несколькими деревнями. Вместе со мной туда едут родственники, друзья, коллеги и клиенты. До, после и во время поездки мы публикуем свои заметки и фотографии на моем сайте и в соцсетях. Там же мы просим сделать пожертвования, поэтому наша миссия затрагивает не только тех, кто физически находится в Гватемале. Я верю, что наша инициатива не только улучшает жизнь местных детей, хотя одно это уже можно считать большим достижением, но и сказывается на нас самих: мы возвращаемся более успешными руководителями, хорошими коллегами, родителями. Чувства удовлетворения и возросшей продуктивности хватает нам на целый год.

Еще один пример того, насколько сильно притягивают людей друг к другу разделенные увлечения, — это бум краудфандинга и созданных для него платформ. Наиболее известен Kickstarter. Он нацелен на сбор средств для конкретных проектов, а не туманное «спонсорство». За первые четыре года существования Kickstarter 3,7 миллиона людей собрали более 545 миллионов долларов на замыслы, которым, по их мнению, нужно было дать шанс. Информация об этих проектах распространялась в основном через социальные сети, из рук в руки. Спонсоры находились у всего — и у самопальных 3D-принтеров, и у альбомов панк-групп.

Если мы по-настоящему чем-то увлечены, то это оказывает заразительное воздействие на окружающих. Наша страсть увлекает всех вокруг, люди начинают присматриваться к тому, кто мы такие и что нас интересует, проникаются к нам бóльшим доверием, что очень важно для бизнеса.

Из собственного опыта я знаю, что люди охотнее идут на контакты за хорошим ужином или после совместно проведенной тренировки, чем на различных собраниях и конференциях. За пределами офиса мы все непроизвольно расслабляемся. Возможно, здесь играет роль и само место проведения встречи, не говоря уже о бокале хорошего вина за ужином. Вы просто не поверите, как много можно узнать о человеке, если вы вместе с ним занимаетесь делом, которое обоим по душе.

Мой приятель, заместитель директора крупного банка, любит и умеет завязывать знакомства в спортивном зале. Он говорит, что в шесть утра в зале яблоку негде упасть: он переполнен такими же фанатиками, посещающими тренировки перед началом рабочего дня. Мой знакомый высматривает предпринимателей, своих клиентов — нынешних и потенциальных. А потом на лестничном тренажере отвечает на их вопросы о вкладах и займах.

Помимо обедов и тренировок, иногда я приглашаю людей в церковь. Да, вы верно прочитали. Я хожу в католическую церковь, приход которой составляют в основном латино- и афроамериканцы. Эта церковь прекрасна своей неортодоксальностью. Вместо традиционного рукопожатия собравшиеся подходят друг к другу и по десять минут обнимаются под жизнерадостные песнопения хора. Это потрясающее зрелище. Я никому не навязываю своих верований. Те, кого я привожу в эту церковь — будь то актер, или юрист, или атеист, или еврей, — расценивают мое приглашение как особый подарок. Они понимают, что я, должно быть, очень

уважаю их, если раскрываю для них столь личный аспект своей жизни.

Вопреки расхожему правилу бизнеса я не считаю, что существует какая-то твердая граница между частной и публичной жизнью. Представители старой школы бизнеса полагают, что выражение эмоций делает человека уязвимым. Сегодняшние молодые бизнесмены, напротив, считают, что это еще сильнее объединяет людей. Чем крепче человеческие взаимоотношения, тем более успешными будут и бизнес, и карьера.

Взять хотя бы Бонни Дегриус, которая в свое время работала консультантом в компании Gartner Group. Всем своим партнерам и знакомым Бонни рассылает ежегодный бюллетень личных новостей. Она пишет о наиболее ярких событиях, произошедших с ней, о том, над чем она работает, о своей семье. К примеру, в одном из бюллетеней она писала, как смерть отца изменила ее жизнь. Вы можете подумать, что человек, получивший такое послание, будет ощущать дискомфорт оттого, что кто-то так публично выражает свои эмоции. Совсем наоборот. Все больше и больше мужчин, женщин, коллег и абсолютно незнакомых людей просили Бонни, чтобы она присылала свой бюллетень и им. Они писали ей ответные письма и рассказывали о своих переживаниях. Уже через несколько лет круг связей Бонни охватывал всю страну. Она изливала на бумаге свою душу, а взамен получала доверие и восхищение сотен людей.

Составьте список дел, которыми вы занимаетесь с увлечением. Пусть ваша увлеченность сама подскажет, на какие мероприятия надо обратить особое внимание. Используйте их для установления новых контактов и развития старых. Если вы, к примеру, любите футбол, пригласите своего нынешнего или потенциального клиента на матч. Неважно, чем вы занимаетесь, главное, чтобы вы делали это с увлечением.

Ваши увлечения и события, происходящие вокруг них, создают более доверительную атмосферу. Следует обращать внимание на то, чтобы проводимое мероприятие соответствовало уровню отношений, которые вы стремитесь построить с тем или иным человеком. У меня есть перечень мероприятий, используемых мной для поддержания и развития контактов со своими партнерами по бизнесу и друзьями. Вот некоторые из них.

1. Пятнадцать минут за чашкой кофе. Это не занимает много времени и происходит за пределами офиса. Прекрасный способ немного поближе познакомиться с новым человеком.

После выхода первого издания этой книги оказалось, что рекомендация выпить кофе вызвала наибольший интерес у читателей. Я знаю это, поскольку сам стал получать десятки приглашений в кафе. Поэтому не забывайте мой более ранний совет: четко объясните, почему эти пятнадцать минут будут полезными для того, кого вы приглашаете.

2. Конференции. Если мне, к примеру, надо принять участие в конференции в Сиэтле, то я составляю список знакомых мне людей в этом регионе или с которыми мне хотелось бы познакомиться, а затем подыскиваю подходящую возможность для встречи с ними.
3. Приглашение принять участие в каком-нибудь увлекательном деле (гольф, шахматы, коллекционирование марок, клуб любителей книг и т.п.).
4. Непродолжительный завтрак, обед, коктейль после работы или совместный ужин. Ничто лучше этих мероприятий не может растопить лед во взаимоотношениях.
5. Приглашение на какое-нибудь особое событие. Для меня такими событиями являются посещение театра,

вечеринки общества любителей пения, концерт. Это событие становится особенно радостным, если я приглашаю с собой людей, которые, на мой взгляд, по достоинству могут его оценить.

6. Приглашение к себе домой. Я расцениваю домашний ужин как своего рода священнодействие и стараюсь создать теплую и дружескую атмосферу, поэтому обычно приглашаю не более одного-двух незнакомых людей. Мне хочется, чтобы, покидая мой дом, люди испытывали ощущение, что приобрели новых хороших друзей, а этого нелегко добиться, если за столом сидит много незнакомых.
7. Волонтерская работа. Предложите некоммерческой организации день волонтерской работы с пятью-десятью участниками, или соберите свою команду для благотворительной прогулки, или, если хотите чего-то менее официального, вместе с группой единомышленников раздавайте на улицах бедного квартала готовые обеды.

Разумеется, необходимо находить время для друзей, для семьи и даже просто для того, чтобы почитать и расслабиться. Мы обогащаем свою жизнь, при любой возможности подключая к этим событиям окружающих. Только надо следить за тем, чтобы это не сказалось отрицательно на отношениях с теми людьми, которые являются для вас самыми важными.

Если движущей силой каждого вашего дня становится увлеченность, если вы делитесь ею с интересными людьми, то знакомства с ними станут не обременительной задачей, а естественным продолжением вашего образа жизни.

Глава 13

Не напомнив о себе, вы потерпите неудачу

Как часто вы сталкивались лицом к лицу с человеком, которого раньше встречали, но не можете вспомнить его имени?

Мы живем в такое время, когда мир цифровых технологий обрушивает на нас лавину информации. Входящая корреспонденция пестрит уже знакомыми и новыми фамилиями, требующими нашего внимания. Мозг постоянно перегружен новыми сведениями и именами. Совершенно естественно, что, оберегая себя от перегрузок, мы просто обязаны забывать или игнорировать многое из поступающей информации, которая настойчиво пытается отыскать себе место в наших уже и без того переполненных головах.

Поэтому неудивительно, что, живя в таком мире, лишь немногие после знакомства с человеком пытаются каким-то образом напомнить о себе и выделиться из общей массы. Повторю еще раз: если вы познакомились с человеком, с которым впоследствии хотите установить прочные отношения, то вы просто обязаны хоть что-то предпринять, чтобы ваш образ не стерся моментально из его памяти.

Недавно я был во Флориде на встрече членов студенческого общества «Сигма-Хи», в ходе которой раздал свои визитки и адрес электронной почты по меньшей мере

сотне людей. По окончании церемонии, вернувшись под утро к себе в отель, я начал просматривать электронную почту. В числе поступивших сообщений было послание от одного из молодых членов общества, в котором тот благодарил меня за интересное выступление, рассказывал, какое впечатление оно на него произвело, и выражал надежду, что мы как-нибудь встретимся и побеседуем за чашкой кофе. В течение двух последующих недель мне поступило свыше сотни аналогичных писем и телефонных звонков. Но больше всего мне запомнилось письмо, полученное первым.

Самые памятные подарки, которые я получал в своей жизни, не могут быть оценены в долларах и центах. Это сердечные письма от людей, которые благодарили меня за наставления и советы.

Вы хотите выделиться из общей массы в глазах какого-то человека? Лучший способ сделать это — напомнить о себе после встречи. Это гораздо эффективнее, чем просто постоянно добиваться чьего-то внимания. К сожалению, немногие владеют этим искусством, хотя оно одно из основных умений в завязывании полезных связей. Если вы грамотно напомните нужному человеку о событии по его окончании, это поднимет вас над 95% присутствовавших, которые ничего не предприняли после окончания мероприятия.

Стремление обратить на себя внимание и напомнить о себе — это ключ к успеху в любой области.

Чтобы быть уверенным в том, что новый знакомый запомнит ваше имя (и приятное впечатление, которое вы на него произвели), необходимо напомнить о себе сразу же после знакомства.

Возьмите себе за правило вновь выйти на контакт в течение 12–24 часов после знакомства. Если вы познакомились с кем-то в самолете, пошлите ему в тот же день

сообщение по электронной почте. Если вы встретились с кем-то за коктейлем, свяжитесь с ним на следующее утро. Электронная почта — это прекрасное средство для того, чтобы после случайного знакомства сообщить человеку: «Мне было приятно познакомиться с вами. Нам не следует терять контакта». Обычно в этом случае я напоминаю также о каких-то деталях нашей беседы, например об общем интересе, чтобы человек мог быстрее вспомнить, с кем он имеет дело.

Напоминание по электронной почте можно дополнить просьбой внести вас в свои контакты на LinkedIn, если ваш новый знакомый зарегистрирован на сайте. В зависимости от ситуации я также могу послать просьбу добавить меня в «друзья» на Facebook. Многие люди неохотно идут на это, поскольку не хотят смешивать свои личные и рабочие связи, поэтому я с самого начала спешу пояснить: «Если вы хотите добавить меня на Facebook, давайте найдем друг друга там. А если нет — ничего страшного, мы все равно будем на связи».

Прощаясь с новым знакомым, я всегда заносу его имя и адрес электронной почты в свою базу данных и сразу настраиваю напоминание в течение месяца послать этому человеку e-mail.

Зачем тратить время на знакомства с новыми людьми, если вы потом даже не предпринимаете никаких попыток развить с ними отношения и сделать их частью своей жизни?

После окончания любой деловой встречи я взял себе за правило делать то, чему научил меня один мой бывший однокашник по Гарвардской школе бизнеса. После встречи с человеком вскоре он связывался с ним и спрашивал, когда они увидятся вновь.

Если ваш знакомый выразил свое согласие на что-то, будь то встреча за чашкой кофе или подписание крупного

контракта, постарайтесь получить его согласие в письменном виде. Это не обязательно должен быть какой-то документ, имеющий юридическую силу. Обычно бывает вполне достаточно, если я отправляю своему собеседнику сообщение примерно такого типа: «Я был очень рад нашей беседе за обедом. Мне хотелось бы продолжить ее на тему, которую мы с вами затронули. Полагаю, что FerrazziGreenlight может оказаться полезной для вашей компании, и я уже продумал ряд деталей будущего сотрудничества. В следующий раз, когда я окажусь в вашем городе, хотелось бы, чтобы вы нашли для меня пять-десять минут».

В девяти случаях из десяти люди ответят на такое письмо и дадут свое согласие на встречу. В следующий раз, когда вам надо будет встретиться с необходимым человеком, вы уже можете сослаться на его письменное согласие. Ведь он действительно выразил готовность повидаться с вами. Весь вопрос только во времени. При некоторой настойчивости с вашей стороны такая встреча обязательно состоится.

При этом помните — и это очень важно, — что нельзя напоминать человеку, что *он* может сделать для вас; наоборот, всегда делайте упор на то, что *вы* можете сделать для него. Только в этом случае он будет готов продолжить с вами общение.

Есть еще один хороший способ напомнить о себе. Можно делать подборки интересных ссылок по определенной тематике и посылать их людям, в общении с которыми вы заинтересованы. Я чрезвычайно благодарен тем, кто делает подобное для меня. Это свидетельствует о том, что они помнят обо мне и о делах, которыми я занимаюсь.

Несмотря на то что электронная почта стала самым распространенным и эффективным средством общения, есть множество других способов напомнить о себе. Написанная от руки записка с выражением благодарности вполне может привлечь к себе особое внимание человека. Когда

в последний раз вы получали письмо, написанное от руки? Если вы видите, что послание предназначено вам и только вам, то вы, конечно же, вскроете и прочтете его.

Записка с благодарностью всегда придает отношениям чувство тепла и доброты. В ней можно также указать какой-то важный момент, о котором не упоминалось в ходе предыдущей беседы. В любом случае записка должна отражать ваше желание встретиться с этим человеком вновь, а также предложение ему помощи.

Вот еще несколько моментов, которые необходимо учитывать, когда вы напоминаете человеку о себе.

- Всегда выражайте благодарность.
- Не забудьте упомянуть важный или интересный момент состоявшейся между вами беседы, даже если это была всего лишь шутка, повеселившая вас обоих.
- Подтвердите свои обещания, если они были сделаны в ходе беседы, и напомните об обещаниях, которые сделал ваш собеседник.
- Выражайтесь кратко и по делу.
- Ваше письмо не должно быть обезличенным, оно должно быть адресовано конкретному человеку.
- Пользуйтесь как электронной, так и обычной почтой. Их сочетание придает вашему общению более личный характер.
- Отправив электронное письмо, пошлите запрос о добавлении вас в «друзья» в социальных сетях.
- Фактор времени играет очень важную роль. После состоявшейся встречи или беседы напоминайте о себе как можно быстрее.
- Многие ожидают наступления праздников, чтобы поблагодарить кого-то или напомнить о себе. Зачем

ждать? Чем скорее вы это сделаете, тем будет уместнее и лучше запомнится.

- Не забудьте и о тех людях, которые послужили посредниками в вашем знакомстве. Отправьте им краткое сообщение о том, как прошла беседа, состоявшаяся с их подачи, и выразите свою признательность за помощь.

Постарайтесь, чтобы все вышеперечисленные советы вошли у вас в привычку. Все это вы должны делать автоматически. Тогда вам не придется напрягать память, пытаясь вспомнить имя собеседника, или видеть, как он морщит лоб, вспоминая ваше.

Глава 14

Станьте организатором конференции

Военные стратеги знают, что большинство сражений выигрываются еще до того, как прозвучал первый выстрел. Сторона, выбирающая, где, когда и как состоится битва, получает огромное преимущество. То же самое можно сказать и о большинстве конференций. Если вы будете видеть в них свою территорию и определитесь с целями заранее, из простого участника вы станете тем, кто реализует свою миссию.

Для этого надо не только присутствовать, но и принимать самое активное участие в подготовке и проведении конференции.

Конференции полезны главным образом только с одной точки зрения. Нет, я имею в виду не кофе и пирожные в паузах. И не ценные мысли, которые там высказываются. Конференция — это форум, где встречаются единомышленники, которые способны помочь исполнить вашу миссию. Прежде чем дать согласие на участие в ней, я иногда заранее прикидываю ее возможные результаты с точки зрения соотношения пользы и затрат. Можно ли считать, что потенциальная польза превышает или хотя бы равна затратам денег и времени? Если да, то я готов участвовать в ней. Если нет, то нет. Все очень просто. Вы можете сказать, что это слишком прагматичный подход, но он дает хорошие результаты.

Сразу же после того, как мы продали фирму YaYa, ее новые владельцы начали проводить в жизнь политику по сокращению расходов на командировки и конференции. На мой взгляд, такая политика была в корне ошибочной.

Владельцы фирмы рассматривали конференции как бессмысленное времяпрепровождение, предназначенное не столько для людей, непосредственно создающих прибыль, сколько для руководства. Нашей новой партнерской компании расходы, связанные с ежегодным участием сотрудников в нескольких конференциях, показались слишком высокими и неоправданными.

Я решительно возражал против этого и решил убедить их по-своему, представив им список прибыльных проектов, непосредственно связанных с людьми, с которыми я познакомился на различных конференциях.

Владельцы фирмы были просто потрясены, когда я продемонстрировал им список контрактов и размер прибыли, ставшие последствиями участия в различных конференциях.

Такое негативное отношение к встречам деловых людей встречается не так уж редко. Причина этого кроется в широко распространенном заблуждении руководства фирм, что из участия в конференции следует извлекать полезный опыт работы. Это неверно. Настоящий опыт можно извлечь только из собственной деятельности, из книг, из советов экспертов. Дискуссии за круглым столом и выступления участников конференций могут привести на какие-то интересные мысли, но редко бывают источником получения глубоких знаний.

Однако конференция — это, пожалуй, лучшее место для завязывания профессиональных знакомств. Позвольте привести один пример. Старая модель процесса продаж исходила из того, что продавец тратит 80 процентов своего времени на встречи с потенциальными покупателями,

презентации и заключение контрактов. Остальные 20 процентов посвящаются развитию взаимоотношений с клиентами. Сегодня же главное внимание уделяется именно отношениям с клиентами. Умные продавцы (и, соответственно, руководители и владельцы фирм) 80 процентов времени тратят теперь на развитие прочных отношений с людьми, с которыми они ведут дела. Даже лучшая презентация не может создать между продавцом и клиентом отношений подлинного доверия, необходимого для успешного бизнеса.

Те, кто в полной мере использует возможности конференций, стоят на голову выше своих коллег по отрасли. Пока одни тихо сидят на заседаниях, что-то записывают в блокноты и попивают бесплатную воду, другие организуют встречи и на все сто процентов используют свои возможности для общения с людьми, которые могут изменить их жизнь.

Если вы считаете, что они играют не по правилам, то вы правы. Они уже переросли традиционные нормы хорошего тона на конференциях, и это выделяет их из общей массы. Они пользуются своими правилами, позволяющими им извлечь из таких мероприятий максимум пользы.

Мой друг Пол Редди, руководитель фирмы, занимающейся разработкой программного обеспечения, утверждает, что всех участников конференции можно разделить на две категории: шары для боулинга и кегли. Шар катится, нарушая привычный порядок на конференции, сталкивается с людьми, производит на них впечатление своей смелостью и изобретательностью и добивается поставленных перед собой целей. Кегля же неподвижна, она остается на месте и чего-то ждет.

Отправляясь в очередной раз на конференцию, рассматривайте ее не как вынужденное отступление от генеральной линии бизнеса, а как хорошо скоординированную

кампанию, приближающую вас к исполнению своей миссии. Ниже я привожу правила, которым всегда следую, принимая участие в подобных мероприятиях.

Помогайте организаторам (а еще лучше — сами станьте организатором)

Любая конференция — это кошмар для организаторов. Для ее успешного проведения необходимо учитывать тысячи самых разнообразных факторов. Неизбежная неразбериха может оказаться для вас прекрасной возможностью, чтобы вмешаться, оказать организаторам помощь и стать таким образом непосредственным участником процесса.

Если вы вошли в круг организаторов, то можете влиять и на список гостей, и на повестку дня. Вам не составит труда оказаться в числе приглашенных на различные неофициальные ужины и коктейли.

Как стать участником процесса? Это не так уж трудно. Для начала просмотрите предварительно программу конференции, посетите сайт, где рассказывается о ней, и определите главное лицо, отвечающее за ее подготовку. Созвонитесь с ним. Как правило, этот человек по уши загружен работой и находится в состоянии сильного стресса. Я люблю звонить таким людям за несколько месяцев до начала мероприятия, чтобы сказать: «Я хочу принять участие в конференции, которую вы организуете, и заинтересован в том, чтобы в этом году она была подготовлена лучше, чем когда бы то ни было. В вашем распоряжении все мои ресурсы — время, творческие способности и связи. Чем я могу помочь?»

Я гарантирую, что организатор будет вне себя от радости. И утверждаю это с полной уверенностью, так как однажды отвечал за подобное планирование и подготовку, будучи еще руководителем службы маркетинга в компании Deloitte.

В то время наша компания тесно сотрудничала с Майклом Хаммером. Мы пришли к выводу, что конференция могла бы стать отличным способом продемонстрировать рынку нашу связь с Майклом, продвинуть наш бренд и приобрести новых клиентов. Поэтому мы предложили организовать конференцию под совместной эгидой Deloitte и Майкла Хаммера. Наш вклад в ее проведение выражался в знании отрасли и конкретных проектах, а вклад Майкла — в опыте реинжиниринга и организации первоклассных конференций.

Совместная работа дала мне возможность посмотреть, как готовится конференция, и, разумеется, поближе пообщаться с Майклом. Я понял, как важно знать заранее, кто будет присутствовать, кому и почему дадут возможность выступить, а кому нет. Но самым главным было понимание, насколько важны такие форумы для создания круга полезных связей.

С самого начала мы решили применить несколько новых методов, чтобы как-то справиться со стихией конференции. Мы ввели в действие систему контроля подготовки, ежедневно сверяя действительное положение вещей с нашими планами. Каждый из участников конференции со стороны Deloitte получил задание познакомиться с двумя конкретными гостями из числа приглашенных. Один из них, которого мы рассматривали как потенциального клиента, представлял собой «главную цель», а второй выбирался из числа тех, кто мог оказаться полезным нашей компании, например из представителей прессы. Основная задача, если выразить ее в двух словах, состояла в знакомстве с новыми людьми.

Поскольку мы заранее знали, кто будет присутствовать, сотрудники получили краткие сведения об участниках, с которыми должны были познакомиться. Там указывалось, кто эти люди, чем они занимаются, их главные достижения

и увлечения, а также проблемы, стоящие перед их фирмами, которые можно было бы решить с помощью компании Deloitte. Этой информации было достаточно, чтобы установить и развить контакт с человеком.

Сотрудники также получили перечень вопросов, которые необходимо было решить в ходе знакомства, и информацию, которую следовало довести до собеседника. В конце каждого дня сотрудники отчитывались, с кем и где они познакомились, как происходило знакомство. Если кому-то не удалось встретиться с намеченным человеком, то мы разрабатывали план на следующий день, который обеспечивал такую встречу. Он предусматривал, например, что наш сотрудник окажется за обеденным столом рядом с приглашенным лицом, что я лично познакомлю их или эту задачу возьмет на себя Майкл.

Таким образом, у нас была ясная программа действий, в соответствии с которой каждый сотрудник, заранее снабженный необходимой информацией, четко знал, с кем, как и где он должен познакомиться. Результаты оказались потрясающими. Впоследствии в компании FerrazziGreenlight мы усовершенствовали этот метод и теперь даем консультации по проведению конференций. К нам даже обращаются за советом и помощью организаторы крупнейших международных конференций, как правило, имеющих огромное значение как для участников, так и для самих учредителей.

Залогом успешного проведения конференции является тяжелый труд. Все присутствовавшие на конференции Хаммера с удивлением отметили, насколько она оказалась полезной для их бизнеса. Правильная организация немало способствовала развитию нужных связей.

Разумеется, на конференции, как всегда, блистал Майкл Хаммер, и я многое почерпнул для себя из общения с ним. Однако именно правильная организация конференции

обеспечила выполнение ее главной функции — близкое общение профессионалов-единомышленников в атмосфере, способствующей установлению взаимовыгодных отношений.

Слушайте, а еще лучше — говорите

Вы считаете, что научиться выступать перед аудиторией очень сложно? Большинство людей придерживаются как раз этой точки зрения. Я же хочу сказать вам, что это вовсе не так трудно, как кажется, но намного важнее, чем вы можете себе представить.

Для некоторых людей нет ничего страшнее, чем выступить с пятнадцатиминутной речью даже перед вполне благожелательно настроенной аудиторией (например, перед членами своей семьи или друзьями).

Успокойтесь. Вы должны знать, что выступления перед людьми — это самый простой и эффективный способ заявить о себе, о своих идеях и бизнесе. При этом вовсе не обязательно быть Тони Роббинсом*, чтобы собрать вокруг себя людей, готовых вас выслушать.

Как часто людям приходится выступать публично? Ответ на этот вопрос может потрясти воображение. Каждый день происходят тысячи различных форумов и других мероприятий, посвященных самым разным темам. На каждом из них произносятся десятки речей, цель которых состоит в том, чтобы донести до слушателей какую-то ценную информацию. К сожалению, многие ораторы умудряются ничего не сказать в процессе своего выступления.

Если вы полагаете, что ораторское искусство доступно лишь избранным, то вы ошибаетесь. Как же приобрести необходимые навыки?

* Автор популярных книг, организатор лекций и семинаров по проблемам общения, мотивации, лидерства и работы в команде. *Прим. перев.*

Возможности для выступлений просто огромны. В США, к примеру, зарегистрировано свыше 8000 дискуссионных клубов с более чем 30 членами, которые проводят встречи еженедельно. На этих встречах произносится множество речей, и множество людей учится это делать. По некоторым данным, индустрия всевозможных форумов ежегодно получает прибыль в размере свыше 100 миллиардов долларов, а на проведение конференций тратится свыше 263 миллиардов. По доле в валовом национальном продукте индустрия форумов обгоняет автомобилестроение, сети кинотеатров и воздушный транспорт! Этим я хочу только подчеркнуть, что повсеместно существует возможность для выступлений, будь то платных или бесплатных. Это занятие доставляет удовольствие, оно может приносить доход и является лучшим средством, чтобы заявить о себе и познакомиться с другими людьми. Всевозможные исследования доказывают, что чем больше человек выступает с речью, тем выше его уровень доходов.

Получив возможность выступить на конференции, вы приобретаете особый статус, который помогает вам завести знакомства с людьми. Все участники испытывают желание поговорить или хотя бы поздороваться с вами. Вы начинаете пользоваться уважением, а когда стоите на трибуне, к вашим словам относятся с большим доверием.

Как же добиться права выступить на конференции? В первую очередь, у вас должно быть что сказать. Ваше выступление должно быть содержательным (об этом мы поговорим в другой главе). Вы должны рассказать об особенностях того дела, которым занимаетесь. Тема выступления должна быть специфической для каждой конкретной аудитории (опять же, разговор об этом будет позже).

Если вы сделали первый шаг и познакомились с организаторами конференции, то получить доступ к микрофону уже не так сложно. Начинать лучше с малого. Позвольте

привести пример. У меня есть друг, который несколько лет назад решил основать фирму, занимающуюся консалтинговыми услугами. По замыслу он должен был стать экспертом в области торговых марок и товарных знаков. Мой товарищ страшно боялся выступать перед публикой, но в то же время понимал, что это лучший способ общения с потенциальными клиентами и доведения до них информации о себе. Он начал с малого, познакомившись с организаторами мелких локальных и отраслевых конференций. Предложив им свою помощь в организации, взамен он просил выделять ему в конце заседания на полчаса помещение для выступления перед людьми, которых сам сумеет собрать.

Поначалу его выступления даже не включались в программу конференций. Он просто встречался с участниками и говорил им, что собирает группу людей, интересующихся его профессиональной сферой деятельности. Неформальная атмосфера таких встреч позволяла ему говорить свободно, не испытывая психологического давления со стороны большой аудитории, и в то же время обеспечивала обратную связь со слушателями. Вскоре для его выступлений стали выделять все большие помещения, а его ораторские навыки становились более совершенными. Росла и аудитория, но она его уже не пугала, так как к тому времени он уже избавился от своего страха перед публикой.

А как быть, если вы участвуете в конференции, но не в качестве докладчика? Есть и другие способы проявить себя. Помните, что вы приехали сюда не только для того, чтобы услышать новую информацию от других людей, но и чтобы познакомиться с ними, а также добиться, чтобы они запомнили вас.

Когда в ходе заседаний объявляется дискуссия и появляется возможность задавать вопросы, старайтесь первым поднять руку. Хорошо сформулированный, толковый вопрос — это шанс, чтобы аудитория заметила вас.

Обязательно представьтесь, скажите, в какой компании вы работаете, чем занимаетесь, а затем задайте вопрос, который заинтересует публику. В идеальном случае вопрос должен относиться к области вашей специализации, чтобы вы смогли поддержать беседу по этой теме, если после окончания прений кто-то подойдет к вам и скажет: «А это был интересный вопрос!»

Галерея славы СЬЮЗАН КЕЙН

«У лучшего докладчика не всегда лучшие идеи»

Сьюзан Кейн открыто заявляет о том, что она интроверт. Это не помешало ей выступить в 2012 году перед тысячной аудиторией на лекции серии TED, ставшей одной из самых популярных в истории конференции. В ходе выступления Кейн побуждала интровертов воспользоваться своими уникальными талантами и сказать собственное веское слово в мире, заточенном под экстравертов. Эту лекцию впоследствии расхвалили в числе прочих Билл Гейтс и ведущие рубрики «Культура» журнала *New Yorker*.

Подготовку к этому выступлению Кейн начала с того, что она сама называет «годом опасных речей». Она присоединилась к группе, участники которой учились преодолевать стеснительность, выступая друг перед другом в узком, знакомом кругу. Она взяла двухчасовой урок у специалиста по ораторскому искусству при TED и научилась понижать голос и дышать животом.

Вскоре Кейн уже выступала перед более многочисленной публикой. После публикации ее книги «Интроверты. Как использовать особенности своего характера» (*Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*)* она в один день — день выхода книги — участвовала в утреннем ток-шоу и дала двадцать одно интервью на радио!

Наконец, всю неделю до конференции Кейн каждый день с утра до вечера занималась со специалистом по публичным выступлениям. Они начали с бесед в гостинной, затем вышли на сцену, причем тренер был для нее одновременно и внимательным слушателем, и чутким наставником.

В день выступления Сьюзан поднялась на сцену с чемоданчиком, полным ее любимых книг: реквизит придал ей уверенности в себе и позволил красиво завершить выступление. В конце она посоветовала интровертам заглянуть в собственные чемоданчики, «потому что мир

* Издана на русском языке. Кейн С. Интроверты. Как использовать особенности своего характера. М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.

нуждается и в вас, и в вашем культурном багаже». Эта речь побудила интровертов шире использовать качества, которые остаются невостребованными при современном темпе жизни, постоянно идущей на разгон. Эти качества — чувствительность и забота о ближнем; стремление к работе над ошибками; умение воспринимать на слух.

Главная ценность выступления Кейн заключалась в том, что, стоя на сцене перед огромной толпой, она сама служила живой иллюстрацией смелости и уязвимости, к которым призывала своих слушателей. И для экстравертов, и для интровертов это пример публичного выступления на грани искусства.

Интроверты! Возьмите на заметку слова Сьюзан Кейн из ее книги: «Не воспринимайте интроверсию как болезнь».

Выступление с докладом и посещение конференций — два лучших способа что-то изменить, при этом сохраняя свое личное время. Вы можете сочетать одно с другим, как это сделала Кейн. Это крупные, но краткосрочные вложения сил, они могут измотать вас, однако произведенное впечатление позволит вам обзавестись таким же количеством новых контактов, сколько появляется у экстраверта за шесть деловых встреч.

Партизанская война. Организуйте конференцию внутри конференции

Вы не должны ограничиваться программой, которая вручается вам при регистрации участников. Кто сказал, что вы не вправе лично пригласить кого-то из присутствующих на ужин или организовать неформальную дискуссию по интересующей вас теме?

Общие ужины на конференциях — это, как правило, сплошная неразбериха. Внимание присутствующих рассеяно, каждый пытается перекричать других и быть вежливым одновременно с десятью незнакомыми людьми, сидящими за столом, слушать, о чем говорят окружающие, и в то же время впихивать в себя еду, зачастую не лучшего качества. Это не самое идеальное место для ведения бесед.

В такие моменты у меня возникает соблазн уйти к себе, заказать в номер еду и провести время перед своим

компьютером. Но это означало бы упущенную возможность.

В качестве альтернативы можно заменить впустую потраченное время ужином, который вы организуете сами.

Как правило, именно так я и поступаю в ходе большинства конференций — заранее подыскиваю поблизости удобный ресторан и рассылаю приглашения на частный ужин, проводящийся в одно время с официальным. Такие приглашения можно делать устно в ходе дневных заседаний или посылать в письменном виде. Есть еще один прием, которым я успешно пользуюсь. Можно послать в отель (в большинстве случаев VIP-гости, участвующие в конференции, селятся в одном отеле) факс, который будет вручаться всем прибывающим гостям накануне конференции. В факсе содержится приглашение на ужин или коктейль. Вы только представьте себе: ваше послание попадает в руки адресата, минуя всяких секретарш! Как правило, у только что прибывших участников нет никаких планов на этот вечер, а если даже и есть, то такое приглашение уже выделяет вас из числа всех остальных. Когда впоследствии вы встретитесь с этим человеком на конференции, то можете быть уверены, что он выразит вам благодарность за то, что вы подумали о нем. Если же вам очень надо прослушать основного докладчика и вы не хотите пропускать ужин на конференции, всегда можно пригласить других участников заглянуть в бар до или после ужина.

Зачастую организация своего собственного форума внутри конференции — это наилучший способ добиться того, чтобы все люди, с которыми вы наметили пообщаться, собрались в одно время и в одном месте. В идеальном случае в числе приглашенных должно быть несколько докладчиков. Это привлечет внимание всех остальных. Помните: даже никому не известный человек после своего выступления становится пусть и небольшой, но звездой.

Я всегда пользуюсь этим методом, когда перед Новым годом в Нью-Йорке собираются на традиционную встречу политики, бизнесмены и другие известные люди. Я рассылую нескольким из них шуточные записки с предложением «смыться» с официального ужина и провести время в каком-нибудь уютном ресторанчике. Во время этих встреч даже специально предусматривается один свободный вечер именно для таких мероприятий. Лучше всего этот метод срабатывает во время длительных трехдневных конференций. Если совещание проводится в вашем родном городе, то пригласите гостей к себе на настоящий домашний ужин. Я всегда так поступаю, когда в Лос-Анджелесе происходит глобальная конференция под руководством Милкена. Это один из лучших форумов в США и по содержанию, и по составу участников. Каждый год накануне его открытия я приглашаю ряд гостей к себе домой. Ведь многие из участников обычно приезжают за день до открытия, а домашний ужин в теплой семейной обстановке всегда предпочтительнее, чем еда в одиночку в отеле.

Ужин — это не единственный способ организовать «конференцию в конференции». В ходе продолжительных форумов зачастую проводятся различные мероприятия для заполнения свободного времени — турниры по гольфу, увеселительные поездки, экскурсии по историческим местам. Очень часто такие мероприятия чрезвычайно скучны. Вы когда-нибудь посещали музей в составе группы из 400 человек? Я чувствую себя в такой ситуации словно корова в стаде.

Ничто не может помешать вам взять на себя бремя лидерства в организации увеселительной программы или посещения мест, о которых оргкомитет конференции просто не подумал. Мой коллега по компании Starwood умело пользовался этим приемом во время конференций, проводимых в зимнее время. Будучи увлеченным горнолыжником, он

подыскивал лучшее место (обычно один из склонов, находившихся в стороне от столбовых дорог, которые никто не принимал в расчет). Ему не составляло труда сколотить группу из нескольких лыжников, которые не могли противостоят соблазну опробовать девственно чистый склон.

Чем активнее вы выполняете роль хозяина своей собственной конференции, тем лучше помогаете другим людям завязывать полезные связи и становитесь центром внимания. Знакомясь с людьми на своем ужине или другом организованном вами мероприятии, недостаточно просто представиться самому. Надо представлять друг другу людей. Если ваш новый знакомый недостаточно быстро включается в общую беседу, сообщите другим присутствующим краткую информацию о нем, например: «В годы расцвета компании Coke's Global Серджо отвечал в ней за развитие ее бренда. Дэвид, вы не хотите обновить бренд своей фирмы? В этом случае вам не найти лучшего советчика, чем Серджо».

Следуйте за лидером

Если вы знакомы с самым популярным участником конференции — с тем, кто знает всех и кого все знают, — то «приклейтесь» к нему, когда он вращается в кулуарах форума. К числу таких участников могут относиться организаторы конференции, выступающие, руководители крупных компаний и другие известные специалисты.

Изучите программу конференции и выделите имена ключевых фигур. Запишитесь в группы, в которых они принимают участие. Пораньше приходите на те заседания, где они выступают. Держитесь поближе к главному входу и выходу или к стойке регистрации. Будьте готовы представиться этим лицам или постоянно держитесь в их тени, чтобы использовать любой шанс познакомиться с ними.

Важно помнить, что беседовать с выступающими следует *до того*, как они поднимутся на трибуну конференции. Очень часто совершенно неприметный человек, попивающий кефир за завтраком в гостинице, назавтра, выступив со своей речью, становится знаменитостью. Разыщите его до того, как он приобретет звездный статус. В этом случае у вас увеличиваются шансы с ним познакомиться. Если вы не знаете его в лицо, попросите организаторов конференции (с которыми вы уже давно должны быть на приятельской ноге) показать его.

Будьте кладезем информации

Добившись знакомства с новыми людьми, проявите себя перед ними как ценный источник информации. Каким образом? Для этого мало просто выучить официальную брошюру конференции. Выделите и подготовьте информацию, которая должна представлять интерес для ключевых фигур. Это могут быть последние сплетни из той или иной отрасли, знание расположения лучших местных ресторанов, время и место проведения частных вечеринок и т.п. Делитесь имеющейся у вас информацией или сообщайте своим знакомым, где они могут ее получить. Если вы станете ценным источником сведений, то с вами многие захотят познакомиться. И конечно же, не переставайте играть эту роль и после окончания конференции, поскольку она может быть полезной в любое время.

Будьте репортером

В наши дни на любой конференции есть собственная «галерея», представители которой ведут непрерывное обсуждение всего происходящего в Twitter и других социальных сетях. Поэтому еще до начала конференции составьте

список ключевых фигур. Выясните, есть ли у них Twitter, и если да, то станьте их подписчиком. Выполняйте поиск по хэштегам, чтобы присоединяться к уже идущим дебатам. Делайте фотографии людей как в деловой, так и неформальной обстановке после выступлений. Это поможет другим вспомнить о вас, а вам — о прошедшем событии. Фиксируйте все, что происходит, и после окончания мероприятия напишите заметку или подготовьте серию фотографий для публикации в вашем блоге, рассылки друзьям или размещения на Facebook.

Совет профессионала: не растягивайте это на две недели, а сделайте прямо в самолете по пути домой. Тогда люди получат ваши снимки и заметки, пока конференция еще свежа в их памяти.

Будьте мастером коротких контактов

Короткие контакты — это основное оружие в арсенале участника конференции. По сути своей — это умение уделить по две минуты каждому человеку, с которым вы хотите пообщаться. При этом ваша цель должна заключаться в том, чтобы каждый контакт заканчивался договоренностью о дальнейших встречах.

В этом методе, как и во всех остальных, есть свои нюансы. Этот контакт должен быть одновременно и коротким, и значимым для обеих сторон. Я называю его «глубокое касание».

Это означает, что вы должны провести короткий контакт с одним собеседником, установить с ним за это время достаточно крепкую связь, обеспечивающую дальнейшие встречи, и переходить к следующему человеку. В конце концов, вы ведь заплатили немалые деньги за участие в конференции (если не входите в число выступающих, которые обычно приезжают бесплатно) и вам надо познакомиться

за короткое время с максимальным количеством людей. Вы не собираетесь устанавливать здесь прочную дружбу, но уровень связи должен быть достаточно крепким для последующих встреч.

Чтобы создать такую связь, необходим определенный уровень доверительности. За эти две минуты вы должны успеть посмотреть в глаза и в душу человека, внимательно выслушать то, что он говорит, задать вопросы, выходящие за рамки бизнеса, и сообщить кое-что о себе с таким расчетом, чтобы побудить собеседника к ответной откровенности. Это проявление уязвимости, и она заразительна. Сочетание всего вышеперечисленного помогает установить крепкую связь.

«Это невозможно», — скажете вы. Однако я неоднократно наблюдал, как это делается, и сам следуя этому правилу. Короткий контакт — это не просто теоретическое измышление.

Есть люди, которым достаточно нескольких даже не минут, а секунд, чтобы осуществить глубокое касание. Это мастерски делал, например, бывший президент Билл Клинтон. Я наблюдал вблизи, как он общается и с поддерживавшими его фанатами, и с ярыми оппонентами. С каждым он здоровался за руку. Чаще всего он либо сжимал ладонь человека в обеих своих, либо касался локтя собеседника, что сразу придавало контакту налет доверительности. Глядя человеку прямо в глаза, он задавал ему один-два личных вопроса. Не могу даже сосчитать, сколько раз от разных людей мне приходилось слышать, что в такой момент у них возникало ощущение, будто все внимание этого человека принадлежит именно им. Это утверждали даже убежденные республиканцы.

Во всех контактах президента не чувствовалось желания навязать кому-то свое мнение или решить политические вопросы. Его цель была проста и понятна. Президент просто

хотел понравиться. Демонстрируя в ходе таких коротких контактов свою заботу о собеседнике и то, что он ему нравится, Клинтон тут же вызывал аналогичную ответную реакцию. Я ни разу не слышал, чтобы во время этих коротких случайных встреч он просил голосовать за него или говорил о себе. Его вопросы всегда касались того, что заботит и беспокоит собеседника, о чем он думает.

Большинство людей считают конференции удачным местом для демонстрации своей продукции. Они отчаянно мечутся из одной комнаты в другую, пытаясь продать себя. Однако мы уже знаем, что предварительно необходимо понравиться окружающим. Вслед за этим придут и продажи, но это будет уже после конференции. Сейчас все время должно быть посвящено тому, чтобы создать обстановку доверия и установить подобные взаимоотношения.

Определите свою цель

Вы уже готовы установить контакт с человеком. Теперь надо определить, с кем именно.

Для каждой конференции я записываю на листке бумаги имена трех-четырех человек, с которыми мне очень хотелось бы встретиться, и храню его в кармане пиджака. Познакомившись с кем-то из них, против его фамилии я записываю, о чем мы говорили и как связаться с этим человеком. А затем на протяжении всей конференции при встречах с этим человеком мы постоянно обмениваемся несколькими словами.

Однако не следует рассчитывать только на случайные встречи за коктейлем или в перерывах. У организаторов конференции я всегда спрашиваю, где мне их можно будет найти, и слежу за тем, где они сидят во время заседаний. (Как правило, большинство людей предпочитают занимать какое-то постоянное место.)

Так, например, в течение многих лет я хотел познакомиться с президентом компании InterActiveCorp Барри Диллером. В средствах массовой информации он имел репутацию провидца, способного точно предсказать, какие новшества обернутся высокими прибылями. Деньги к нему так и липли.

Проводя подготовительную работу перед очередной конференцией, я заметил, что в программе значится его выступление. Выяснив, когда и где оно состоится, я занял место на пути его следования к трибуне. При этом я встал так, что у него просто не было возможности пройти мимо, не задев меня.

Когда он проходил рядом со мной, я привлек его внимание:

— Мистер Диллер, меня зовут Кейт Феррацци. Я работаю в области маркетинга в компании Starwood у Барри Стернлайта. Он как-то сказал, что нам с вами следовало бы побеседовать, и я решил представиться сам. Я знаю, что вы заняты, но позволите ли вы позвонить к вам в офис и договориться о встрече после вашего возвращения домой?

— Конечно, звоните в мой нью-йоркский офис.

— Отлично. Я хотел бы обсудить с вами ряд идей относительно вашего бизнеса, так как давно и с восхищением слежу за вашей карьерой и той новаторской работой, которой вы занимаетесь.

Как видите, я выложил козырную карту, упомянув имя своего босса, который также выступал в роли провидца делового мира и к которому Диллер относился с уважением. С такой крупной фигурой, как Диллер, контакт не мог быть столь продолжительным, как мне хотелось бы. И все же за очень ограниченное время я вызвал у него доверие, упомянув имя человека, которого он знает и которому доверяет. Я выразил свое восхищение его карьерой и одновременно дал понять, что могу принести ему определенную пользу.

Впоследствии этот контакт развился до такой степени, что по его рекомендации у компании FerrazziGreenlight появилось несколько важных клиентов.

Как представляться незнакомому лицу, во многом зависит от обстоятельств. Обычно достаточно двух-трех вступительных фраз, после которых следует переходить к предложению своих услуг.

Перерывы не время для отдыха

Именно во время перерывов в работе конференции и начинается настоящая работа.

Заранее выберите себе подходящее место. Вы когда-нибудь замечали, собирая дома гостей, как они постоянно стягиваются в одно место, будь то на кухне или в какой-то другой комнате? Как правило, такой точкой является некое уютное место, расположенное где-то посередине. То же самое происходит и во время деловых встреч. Займите место, где любят стоять или по крайней мере мимо которого проходят большинство участников. Оно может быть рядом со столом с закусками, около бара или у стойки регистрации.

В этом месте и должна начинаться ваша игра. Журнал U.S. News & World Report приводит воспоминания Генри Киссинджера о том, как он пользовался этим методом: «Войдя в комнату, отступите на шаг вправо. Осмотрите помещение. Оцените, кто в нем находится. Сделайте так, чтобы собравшиеся заметили вас».

Киссинджер знал, как произвести первое впечатление, чтобы оно осталось в памяти окружающих. Такие люди оценивают помещение и собравшихся в нем людей как поле для игры. Помните, что в такие моменты надо выглядеть достойно. Нельзя недооценивать впечатление, производимое одеждой. Оценив обстановку, приступайте к установлению контактов.

Напоминайте о себе

Если у вас до сих пор еще не сложилось впечатления, что у автора не все в порядке с головой, то теперь-то вы уж наверняка так подумали. Да, я уже говорил вам о том, что надо напоминать о себе, но теперь хочу еще раз подчеркнуть важность этого момента. Итак, напоминайте о себе, причем неоднократно. Я не люблю откладывать дело в долгий ящик. В этом случае оно, вероятнее всего, так и не будет сделано. Как часто спустя месяц после какого-то мероприятия вы обнаруживали у себя чьи-то завалявшиеся визитные карточки? Это упущенные возможности. Во время выступлений на конференции я сижу на задних рядах и по электронной почте рассылаю напоминания о себе людям, с которыми познакомился во время предыдущего перерыва. Каждый, с кем вы познакомились на конференции, должен получить от вас весточку, которая напомнит, что он согласился встретиться и побеседовать с вами в будущем. Я также рассылаю письма выступавшим на конференции, даже если не знаком с ними.

Вот один из примеров моих писем-напоминаний:

«Привет, Карла!

Мы здорово провели время. Никак не ожидал, что текила станет таким замечательным дополнением к конференции журнала Forbes. Надо будет повторить на следующий год. Я хотел бы также продолжить дискуссию по поводу вашей рыночной стратегии и вашего интереса к стратегии FerrazziGreenlight, которая могла бы помочь вам охватить женщин пожилого возраста. В какое время я мог бы позвонить вам на этой неделе или в другое удобное для вас время?

Кроме того, хотелось бы проинформировать вас, что от разных людей я слышал хорошие отзывы на ваше замечательное выступление. Поздравляю!

*С наилучшими пожеланиями,
Кейт»*

Выступающие — это прежде всего люди

Вы, видимо, уже и сами вывели для себя это правило. Содержательную часть конференций я обычно считаю не слишком полезной. Я много читаю, постоянно размышляю над всеми этими проблемами и обсуждаю их с людьми. Поэтому, приехав на конференцию, в основных чертах я уже знаю, о чем там будет идти речь.

Разумеется, бывают и исключения. Например, когда Майкл Хаммер начал говорить о реинжиниринге компании, а затем каким-то непостижимым образом свел разговор к жизненным проблемам и урокам. Однако за исключением таких редких «прозрений», большинство выступлений на конференциях сводится к усовершенствованию производственных процессов в тех или иных компаниях. Если выступающий и представляет интерес, то в первую очередь как человек.

НЕ БУДЬТЕ ПОХОЖИМИ НА ТАКИХ ЛЮДЕЙ

ЗАСТЕНЧИВЫЙ. Он вяло пожимает руку, занимает место в дальнем углу помещения, старается вести себя незаметно. Похоже, что он прибыл на конференцию для того, чтобы просто посмотреть на выступающих.

ПРИВЯЗЧИВЫЙ. Он полагает, что первый же человек, с которым он познакомился, станет его лучшим другом. Он повсюду навязчиво следует за ним на протяжении всей конференции. Вы заплатили деньги за то, чтобы в полной мере воспользоваться возможностями и познакомиться со множеством различных людей. Поэтому устанавливайте контакты! Для того чтобы потом завязать с ними более тесные отношения, у вас впереди достаточно времени. Завяжите как можно больше знакомств.

ОХОТНИК ЗА ЗНАМЕНИТОСТЯМИ. Такой тип всю свою энергию затрачивает на то, чтобы познакомиться с самым знаменитым человеком на том или ином мероприятии. Проблема, однако, состоит в том, что если этот человек действительно настолько важен и популярен, то он избегает подобных контактов. Более того, у него даже может быть личная охрана. Один из моих молодых друзей пошел как-то посмотреть выступление короля Иордании и вернулся в полном восторге. Он прождал больше часа, чтобы иметь возможность в числе других 500 зевак пожать королю руку. Я спросил его:

— Ну и какую пользу ты извлек из этой встречи?

— Я могу теперь всем рассказывать, что поздоровался с ним, — ответил он.

Я объяснил молодому человеку, что там присутствовали многие важные люди из окружения короля и министры его кабинета, которых никто не знал, да и не хотел знать. Разве не лучше было бы побеседовать с одним из них, вместо того чтобы подержаться за руку человека, который об этом тут же забудет? Возможно, из этого родилась бы полезная связь, а так у него остались только фотография и воспоминания о рукопожатии.

НЕИСКРЕННИЙ. Такой человек никогда не смотрит в глаза собеседнику. Ничто не может так испортить вашу репутацию, как подобное поведение. Берите лучше пример с Билла Клинтона. Если у вас есть всего тридцать секунд на общение с человеком, сделайте так, чтобы эти тридцать секунд были наполнены теплотой и искренностью.

КОЛЛЕКЦИОНЕР ВИЗИТНЫХ КАРТОЧЕК. Этот тип повсюду собирает визитные карточки и раздает свои с таким видом, словно на их оборотной стороне написан рецепт средства от рака. Честно говоря, карточки в последнее время обесценились. Если вы хотите, чтобы ваш контакт был успешным и имел перспективу, то не придавайте особого значения этому клочку бумаги. Вы думаете, что приобрели множество связей, а на самом деле вы составили всего лишь телефонную книгу, и каждый контакт из этого перечня впоследствии придется устанавливать по телефону заново.

Глава 15

Знакомьтесь с мастерами установления связей

Считается, что существует правило шести рукопожатий, объединяющих всех людей в мире. Как это понимать? Дело в том, что у каждого есть свой круг общения. У некоторых людей (назовем их мастерами установления связей) этот круг значительно шире, чем у остальных.

Каждому из нас известен человек, который, как кажется, знает всех вокруг и все знают его. Таких людей вы без труда найдете среди лоббистов, деятелей общественных фондов, политиков, журналистов, специалистов по связям с общественностью. Я полагаю, что такие люди должны составлять основу создаваемой вами сети общения.

Кто же они на самом деле и как сделать их своими друзьями?

В своем бестселлере «Переломный момент» (The Tipping Point)* Малкольм Гладуэлл цитирует классическое исследование социолога Марка Грановеттера, который в 1974 году изучал отношение группы людей к своей работе.

Грановеттер обнаружил, что 56 процентов опрошенных нашли работу благодаря своим личным связям. Лишь 19 процентов использовали традиционные методы поиска работы: изучение объявлений в газетах и посеще-

* Издана на русском языке. Гладуэлл М. Переломный момент. Киев : Вильямс, 2006.

ние агентств по трудоустройству. И всего 10 процентов напрямую обратились к работодателю и получили работу.

Что я хочу этим сказать? Не так уж нова мысль, что связи — это ключ, который открывает все двери. Поразительно, однако, то, что всего 17 процентов из тех, кто воспользовался этим методом в поисках работы, часто виделись со своими знакомыми, оказавшими им помощь, а 55 процентов встречались с ними лишь от случая к случаю. И что самое удивительное, 28 процентов практически не поддерживали контактов с этими людьми.

Другими словами, самыми полезными не обязательно оказываются тесные отношения, характерные для членов семьи или близких друзей. Напротив, часто самые важные услуги нам оказывают люди, которых мы считаем просто знакомыми.

Результатом исследования Грановеттера стало крылатое выражение «сила слабых связей». Его смысл состоит в том, что когда речь идет о получении работы (или, к примеру, новой информации), то «слабые» связи обычно оказываются *более важными*, чем «сильные». Почему так происходит? Подумайте сами. Многие из ваших самых близких друзей посещают те же вечеринки, что и вы, ходят вместе с вами на работу в один и тот же офис, то есть живут в одном с вами мире. Поэтому они редко располагают новой для вас информацией.

С другой стороны, ваши «слабые» связи обычно живут в совершенно ином мире. Они общаются с другими людьми, которые располагают знаниями и информацией, недоступной для вас и ваших близких друзей.

Ваша мама была все-таки права, внушая вам, что не следует разговаривать с незнакомыми. Малкольм Гладуэлл пишет: «Таким образом, довольно далекие знакомства представляют собой мощную социальную силу, и чем больше у вас таких знакомых, тем вы сильнее».

На протяжении всей этой книги я подчеркиваю мысль, что самое главное — это создание глубоких и доверительных взаимоотношений, а не установление поверхностных контактов. Несмотря на исследования Грановеттера, я все же верю в то, что основу действительно эффективного круга связей составляют настоящие друзья. Для большинства из нас поддержание контактов с обширным кругом знакомых на том уровне, который характерен для друзей, связано с большими затратами сил и времени. Мы считаем, что слишком обременительно посылать поздравительные открытки с днем рождения сотням людей, приглашать их в гости и т.п.

Однако кое-кому такие обязанности не кажутся трудными. Эти люди достигли больших высот в установлении связей. Подобно мне, они поддерживают контакты с тысячами людей. Самое главное — это не то, что в число наших знакомых входит тысяча человек, а то, что все они живут в разных регионах и степень вашей близости такова, что вы можете запросто позвонить им. Как только вы начнете водить знакомство с таким мастером налаживания связей, тысячи и тысячи людей приблизятся к вам еще на два рукопожатия.

Социальный психолог Стэнли Милгрэм выдвинул эту идею в 1967 году. Он провел эксперимент, который доказывает, что наш огромный мир на самом деле достаточно тесен и дружелюбен.

Именно Милгрэму принадлежит авторство понятия шести рукопожатий. В проведенном им эксперименте несколькими сотням случайно отобранных жителей Небраски были направлены письма с просьбой переправить их некоему биржевому брокеру в Бостоне, с которым они не были знакомы. Каждый из участников эксперимента мог переслать письмо только одному из своих достаточно близких знакомых, который, по его мнению, ближе всех стоял к конечному

адресату. Примерно треть всех писем достигла места назначения, миновав в среднем шесть этапов пересылки.

Когда все цепочки передачи были проанализированы, то оказалось, что большинство писем прошло через руки трех жителей Небраски. Все это указывает на то, что если вы хотите создать эффективную сеть связей, то лучше всего познакомиться с небольшим количеством людей, обладающих обширными связями.

Таких людей можно найти среди представителей любой профессии, но мне хотелось бы сосредоточиться всего на восьми из них, где концентрация людей с обширными связями выше всего. Каждый из них является для меня связующим звеном с новым миром людей, идей и информации, что делает мою жизнь более интересной, а бизнес — успешным.

1. Владельцы ресторанов

Пятьдесят седьмая улица находится далеко не в самом центре Манхэттена, но для импресарио ночной жизни Джимми Родригеса лучшего места не придумать. Его первый ресторан «Бронкс» вошел в список лучших. Второй ресторан Джимми «Даунтаун» также собирает за своими столами толпы знаменитостей, политиков и спортсменов, ценящих хорошую еду и прекрасное времяпрепровождение.

Когда я бываю в Нью-Йорке, то обязательно заглядываю сюда. Обстановка в ресторане изысканная, но без помпезности. Мягкий свет, бар из блестящего оникса и музыкальный фон в стиле рок-энд-блюз делают его похожим на модный клуб. Джимми курсирует между столами, соблазняя вас бесплатными закусками и знакомя с людьми, которые, на его взгляд, представляют для вас интерес.

Это действительно частный клуб, но без членских взносов.

Сколько я помню Джимми, он всегда был мастером установления контактов. Я полагаю, что для владельцев ресторанов это самое ценное качество.

Познакомиться с владельцем ресторана не так уж и сложно. Все, что от вас требуется, — это заходить туда почаще.

Приезжая в незнакомый город, я всегда прошу дать мне список лучших ресторанов. Обычно я звоню в один из них, прошу соединить с хозяином (хотя подойдет и метрдотель) и сообщаю, что часто ужинаю в ресторанах, причем иногда с большой компанией, и ищу для этого приличное место. Можете считать, что дело сделано!

Если вы не так часто бываете в ресторанах, как я, найдите одно-два заведения, которые вам нравятся, станьте завсегдатаем и при любом удобном случае заглядывайте туда. Познакомьтесь с обслуживающим персоналом, приведите туда коллег, отмечайте там любое праздничное событие. Используйте этот ресторан для обслуживания банкетов.

Как только вы поближе познакомитесь с хозяином, этот ресторан превратится в очень близкое для вас заведение: станет и частным клубом с характерной для него атмосферой эксклюзивности и фешенебельности, и в то же время теплым и уютным домом.

Если вы заранее будете ставить хозяина в известность о своих визитах и хранить верность заведению, то персонал не только угостит вас лучшими блюдами своей кухни, но и будет знакомить с самыми важными посетителями.

2. «Охотники за головами»

Сотрудники кадровых агентств и консультанты по трудоустройству по своей значимости в чем-то схожи с секретаршами. Однако они работают не на одного начальника, а на сотни руководителей компаний в определенной отрасли.

Они зарабатывают на жизнь, подыскивая кандидатов на различные вакантные должности. Если компания нанимает предложенного ими кандидата, то они получают солидное вознаграждение, которое, как правило, выражается в определенном проценте от заработка этого кандидата за первый год работы.

Эти «охотники за головами» представляют собой интересную смесь коммерсантов и социальных работников. Чтобы отыскать подходящего кандидата, они зачастую размещают объявления в прессе. Кроме того, они напрямую контактируют с кандидатами, пользуясь при этом рекомендациями друзей и коллег. В обслуживаемой ими отрасли они становятся бесценным источником имен и информации.

«Охотника за головами» привлекают две вещи: либо вы нанимаете его, чтобы он подыскал для вас нужного кандидата, либо вы помогаете ему в его поисках, чтобы выполнить чей-то заказ. Если вы сами ищете работу, то установите контакт с как можно большим количеством кадровых агентств, которые готовы будут предложить работодателям вашу кандидатуру.

Я веду досье на многих «охотников за головами», накапливая информацию о том, кто они и в какой отрасли работают. И я реагирую на каждый поступающий от них звонок, подключая свою сеть связей, чтобы помочь им найти нужных людей. Я знаю, что они тоже помогут мне, предоставив доступ к своей базе данных, когда мне понадобится их содействие. В конце концов, мы занимаемся одним делом — создаем сеть полезных контактов!

Можно ли установить контакт с «охотниками за головами»? Честно говоря, они предпочитают сами устанавливать контакты с нужными людьми. Однако если вы, обращаясь к такому человеку, заранее позаботились о том, чтобы предложить ему свою сеть связей, он отнесется

к вам благожелательно. На ранних этапах своей карьеры, когда я еще не мог позволить себе нанять работника кадрового агентства и даже не был знаком с людьми, пользовавшимися услугами таких агентств, я обращался к ним с вопросом: «В какой области вы ищете специалиста? Чем я могу помочь вам?»

Могу дать еще один совет, который заключается в том, чтобы самому выступить в роли кадрового агентства. Для этого надо постоянно держать в поле зрения тех, кто ищет работу, и тех, кому нужны работники. Если вы помогли этим людям найти друг друга, то они всегда вспомнят о вас, когда в этом вновь возникнет нужда. Более того, если вы помогли найти работника своему клиенту, то с ним намного легче будет договариваться в следующий раз о ценах. Таким образом, ценные кадры, найденные вами для кого-то, обобщаются настоящими деньгами.

3. Лоббисты

Хорошо информированные, настойчивые и уверенные в себе лоббисты — это подлинные мастера завязывания полезных контактов.

Сам род их деятельности предполагает, что они не понаслышке знакомы с принципами и деталями работы крупных организаций, местных властей и национальных правительств. Их главная цель заключается в том, чтобы склонить политиков проголосовать за законопроект, выгодный тем, чьи интересы они представляют.

Как действуют лоббисты? Они часто посещают всевозможные коктейли и ужины, где можно пообщаться с политиками (и их оппонентами) в непринужденной атмосфере. Несколько более скрытая от посторонних глаз часть их жизни проходит в многочасовых телефонных переговорах и в написании писем и обращений к общественности с целью обеспечить поддержку какого-нибудь проекта.

Благодаря этому им достаточно просто угодить. Можете ли вы пригласить их на какое-нибудь мероприятие? Вызваться добровольно оказать помощь в проведении какой-нибудь кампании? Привлечь других волонтеров? Познакомить их с потенциальным клиентом?

Лоббисты поддерживают контакты с большим количеством весьма влиятельных и преуспевающих людей, которые могут быть полезны и вам.

4. Лица, обеспечивающие финансирование общественных проектов

Они живут по принципу «идти туда, где пахнет деньгами». Они знают, где лежат деньги, что нужно сделать, чтобы их добыть, и, что самое главное, кто готов с ними расстаться. В результате, независимо от того, работают ли эти люди на политическую организацию, университет или некоммерческое объединение, создается впечатление, что они знают всех. А поскольку перед ними стоит незавидная задача каждый день убеждать людей поделиться своими кровными деньгами, то со всеми они должны быть в чрезвычайно хороших отношениях. Такая работа требует самоотречения и зачастую диктуется самыми высокими побуждениями. В связи с этим будет справедливо полагать, что если среди ваших знакомых есть такой деятель, то это может открыть для вас абсолютно новый мир контактов и возможностей.

5. Специалисты по связям с общественностью

Эти специалисты целыми днями звонят по телефону, истощают потоки лести, оказывают давление и умоляют журналистов что-нибудь написать о людях, на которых они работают. Взаимоотношения между средствами массовой информации и специалистами по PR непростые, но, как правило, в конце концов необходимость сводит их вместе, словно родственников.

6. Политики

Политики любого уровня — непревзойденные мастера завызывания связей. Им это положено по должности. Они пожимают руки, целуют младенцев, произносят речи и посещают ужины — и все это во имя того, чтобы обеспечить доверие к себе максимального количества избирателей. Статус политика зависит не столько от его богатства, сколько от политического влияния. Любая услуга с вашей стороны, которая может помочь ему повлиять на избирателей или способствовать проведению в жизнь его политики, обеспечивает вам место в кругу его близких друзей.

Что политик может сделать для вас? Представители местных органов власти являются ключом, позволяющим преодолеть различные бюрократические препоны. Успешные политики любого уровня воспринимаются публикой как знаменитости, и круг их связей соответствует этому статусу.

Как установить с ними контакт? Примите участие в работе местного отделения Торговой палаты. Ее завсегдатаями, как правило, являются представители местных органов власти, бизнесмены и предприниматели. Кроме того, в своем окружении вы всегда сможете отыскать молодых политиков, мечтающих подняться по политической лестнице. Если вы познакомитесь с ними еще до того, как они станут знаменитостями, и окажете поддержку в их политических начинаниях, то можете приобрести верных друзей.

7. Журналисты

Журналисты обладают большой властью. Любое написанное ими слово может обеспечить фирме успех и превратить никому не известного человека в знаменитость. Для них характерна постоянная погоня за сенсацией. Кроме того, у них не так велико самомнение (лишь немногие из них достигли такого статуса, что стали недоступными для окружающих).

В течение многих лет, работая в компании Deloitte, я постоянно созванивался с журналистами многих изданий, приглашал их на ужины и снабжал различными историями и идеями. Сегодня я знаком с ведущими фигурами практически всех журналов страны, специализирующихся на вопросах бизнеса. Во многом благодаря этому всего через год после моего прихода в никому не известную фирму YaYa ее название и, самое главное, ее идеи начали освещать такие средства массовой информации, как Forbes, Wall Street Journal, CNN, CNBS, Brand Week, Newsweek, New York Times и другие.

8. Известные сетевые писатели, блогеры

Развитие социальных сетей и резкие перемены в современном книгоиздательстве создали благоприятные условия для появления новых мастеров установления связей. Речь о пользующихся влиянием сетевых писателях. В прежние времена известных авторов создавали издательства, давая разрешение к печати, используя собственный PR-аппарат и широкие сети для распространения продукции. Теперь пишущий человек может своими силами собрать армию поклонников и стать своеобразным коммутатором в своем сегменте виртуального пространства.

Обнаружить таких людей нетрудно. Используйте такие инструменты измерения влияния, как Alexa и Klout, чтобы получить примерное представление о том, кто является «хозяином» той или иной платформы. Ищите в Twitter списки «десяти лучших...». Узнайте, чьи записи чаще всего попадают в ретвиты. Преследуйте автора, но делайте это изящно. Добавьте к нему в «друзья» в социальных сетях. Слушайте, что он говорит, а через некоторое время вступите в дискуссию. Как только у вас появится четкое представление о том, что действительно интересно этому автору, выведите общение на новый уровень, послав ему

электронное письмо. Не расстраивайтесь, если вам не ответят сразу. Через месяц напишите снова. Следите, не появится ли возможность встретиться с этим человеком лично: на конференции, автограф-сессии или каком-то ином мероприятии.

Слабая связь (достаточная для того, чтобы ретвитнуть запись) с человеком, имеющим большое влияние в интернете, пригодится вам, когда у вас будут новости или сведения, на которые вы хотели бы обратить внимание общественности.

Таковы восемь профессий, будто специально созданных для мастеров установления контактов. Познакомьтесь с кем-нибудь из их представителей. А ведь есть еще и другие — адвокаты, брокеры и т.п. Войдите в круг их знакомых и станьте частью их жизни. Выйдите из привычного для себя окружения. Охотьтесь за людьми, которые выглядят и действуют не так, как вы. Черпайте идеи у тех, кто населяет профессиональные сферы, с которыми вы обычно не контактируете.

Другими словами, устанавливайте связи сами и берите пример с мастеров этого дела.

Галерея славы ПОЛ РЕВЕР (1734–1818)

Чтобы осознать вклад Пола Ревера в практику создания круга полезных связей, необходимо понять одну простую идею: у одних людей гораздо больше контактов, чем у других.

Как вы, например, поступите, если по какой-то причине вам необходимо будет познакомиться с каждым из жителей небольшого городка? Будете ходить от дома к дому и встречаться с каждым по очереди? Или постараетесь найти одного жителя, который откроет перед вами все двери?

Ответ очевиден.

Например, сегодня таким жителем может быть директор школы, руководитель спортивного клуба или священник. Однако в 1770 году, когда Пол Ревер жил в окрестностях Бостона, лучше всего было обратиться к представителям той же профессии, к которой относился

сам Ревер, — к ювелирам, а также к бизнесменам и торговцам, обслуживавшим самые разные слои населения.

В Ревере была чрезвычайно развита общественная жилка. Он основал несколько своих клубов и активно участвовал в работе других. Еще в юном возрасте он вместе с шестью друзьями создал общество церковных звонарей. Будучи взрослым, он вступил в клуб, основанный отцом Сэмюэла Адамса* для выбора кандидатов в местные органы власти. В 1774 году, когда британские войска взялись за оружие, Ревер создал еще один клуб, члены которого следили за их передвижениями. Он был членом масонской ложи Св. Андрея, через которую установил дружеские отношения с такими революционными активистами, как Джеймс Отис и Джозеф Уоррен.

Все это помогает понять, почему из всех жителей Бостона именно Ревер в год, предшествовавший революции, стал курьером корреспондентского комитета в Бостоне и Массачусетского комитета безопасности, а также помогал в осуществлении связи Континентальному конгрессу Филадельфии. Именно он доставил известие о «бостонском чаепитии»** в Нью-Йорк и Филадельфию. Короче говоря, Ревер был знаком не только с людьми. Он знал все слухи и сплетни, владел всеми новостями из любого круга бостонского общества.

В апреле 1775 года Ревер пронюхал о планах англичан арестовать лидеров повстанцев и силой разоружить колонистов. В ответ Ревер и его соратники создали систему оповещения. Два фонаря, установленные на шпиль Старой северной церкви Бостона (самого высокого здания в городе), подавали сигнал о том, что англичане по морю приближаются к Бостону. Если горел только один фонарь, то атака ожидалась с суши. В любом случае повстанцы в Бостоне и его окрестностях всегда знали, когда и откуда им надо ожидать англичан.

Эта история достаточно известна, однако куда меньше мы знаем о том, что только Ревер, благодаря своим обширным связям, имел возможность пробраться на шпиль церкви и зажечь фонари.

Церковь была англиканской, и ее настоятель всеми силами поддерживал Британию. Однако Ревер хорошо знал ризничего Джона Пуллинга, который был членом одного с ним клуба. Кроме того, по своим торговым делам он был знаком с диаконом Робертом Ньюменом, который имел ключ от церкви.

* Сэмюэл Адамс (1722–1803) — американский политический деятель, один из организаторов освободительной борьбы во время Войны за независимость в Северной Америке (1775–1783). *Прим. перев.*

** Эпизод борьбы английских колоний в Северной Америке за независимость. В декабре 1773 года повстанцы в знак протеста против беспошлинного ввоза англичанами чая в Америку проникли на английские корабли в бостонском порту и выбросили в море партию чая. *Прим. перев.*

Связи Ревера сослужили ему хорошую службу в одну из ночей. Установив фонари на церкви, Ревер должен был направиться в Лексингтон, чтобы предупредить лидеров повстанцев Сэма Адамса и Джона Хэнкока. Двое знакомых переправили его на лодке через реку в Чарлзтаун, а там его уже ждала лошадь, предоставленная ему еще одним знакомым, Джоном Ларкином.

Преследуемый «красными мундирами», Ревер отклонился к северу от своего маршрута в Лексингтон и завернул в Медфорд. Лично зная командира медфордской милиции, Ревер направился прямо к его дому и предупредил его, а затем с помощью милиционеров поднял в ружье население города и лишь затем направился в Лексингтон.

Большинству из нас знакома лексингтонская часть этой истории. Менее известно, что той же ночью человек по имени Уильям Дэйвз скакал в противоположном направлении, чтобы поднять по тревоге милицию в населенных пунктах к западу от Бостона. Если в ответ на призыв Ревера против врага выступила целая армия, то из городов, которые посетил Дэйвз, прибыло всего три вооруженных человека. Почему? Потому что Ревер располагал обширными связями. Он знал всех нужных людей по именам и стучался в нужные двери.

Историки пишут, что Ревер обладал магической способностью оказываться в центре событий. Но для этого не требуется никакого волшебства. Надо только общаться с людьми, проявлять интерес к происходящим событиям и иметь одного-двух друзей с обширными связями.

Глава 16

Расширяйте круг общения

Самый эффективный метод, позволяющий полностью использовать потенциал вашего круга друзей, очень прост. Надо соединить свой круг общения с чьим-то еще. Сложно представить себе сеть связей в виде рыболовной сети, в которую новые контакты попадают лишь насильно, как барахтающаяся треска. Скорее, это цепь взаимосвязей, в которой каждое новое звено усиливает и расширяет возможности всей сети.

Такое сотрудничество предполагает, что каждого члена этой сети вы рассматриваете как партнера. Подобно бизнесу, где каждый из совладельцев компании несет ответственность за какие-то направления ее деятельности, партнеры по сети общения помогают друг другу, взаимно расширяя свои возможности, принимая на себя ответственность за какую-то часть сети, и при необходимости обеспечивают доступ к ней другим участникам. Иными словами, они обмениваются друг с другом своими сетями общения. Границы этой сети очень подвижны и постоянно открыты для расширения.

Позвольте привести пример из собственной жизни. Однажды субботним вечером я решил встретиться со своим другом Тэдом и его женой Кэролайн в отеле «Бель-Эр» в Лос-Анджелесе. Тэд познакомил меня с менеджером отеля Лайзой, поразительной женщиной: высокой, светловолосой, очаровательной, разговорчивой, веселой и в то же время весьма деловой.

— Я очень удивлюсь, если в Лос-Анджелесе найдется хотя бы один человек, которого не знал бы один из вас, — сказал Тэд. С его точки зрения, мы оба были мастерами установления связей. Лайза, безусловно, располагала широчайшим кругом контактов, как и многие представители гостиничного бизнеса.

После десятиминутной беседы мы поняли, что станем большими друзьями. Мы с Лайзой говорили на одном языке.

Лайза узнала, что я регулярно даю ужины для своих деловых партнеров, и предложила, чтобы мои гости, приезжающие в Лос-Анджелес, останавливались в отеле «Бель-Эр». Осмотревшись, я решил, что и некоторые из моих ужинов очень неплохо смотрелись бы в такой шикарной обстановке. Не стать ли нам с Лайзой партнерами?

И я сделал очень простое предложение:

— Лайза, давайте в течение нескольких месяцев будем проводить ужины совместно. Вы устроите ужин для своих гостей в «Бель-Эр», но половина приглашенных будет с моей стороны. А когда я буду устраивать ужин, то половина списка приглашенных будет ваша. Таким образом мы сэкономим кучу денег и сумеем познакомиться со многими очень интересными людьми. Эти мероприятия всем пойдут на пользу.

Лайза согласилась, и наши совместные ужины имели колоссальный успех. Уникальное сочетание гостей из мира бизнеса и мира развлечений оказалось чрезвычайно интересным. Мы не только сумели познакомить наших гостей с совершенно новым для них кругом людей, но и придали этим мероприятиям новую динамику.

Политики, будучи непревзойденными мастерами установления связей, подобным образом уже издавна расширяют свой круг общения. Успешный политик всегда имеет так называемые группы поддержки, состоящие из

представителей самых разных социальных слоев, поддерживающих его взгляды и представляющих кандидата в своем кругу друзей. Подобные группы поддержки создаются среди врачей, юристов, страховых агентов, студентов и т.п. Каждая такая группа состоит из хорошо знакомых между собой людей определенного социального статуса, устраивающих различные мероприятия, на которых знакомят этого политика со своими друзьями. На мой взгляд, это прекрасная модель, позволяющая людям расширить свою сеть связей.

Есть ли такие сферы деятельности, куда вы хотели бы получить доступ? Если да, то найдите в этом мире центральную фигуру и попробуйте посмотреть на нее как на группу поддержки, состоящую из одного человека. Если перевести эту мысль в плоскость бизнеса, то предположим, что ваша компания планирует начать продажу нового продукта, предназначенного главным образом для юристов. Обратитесь к своему адвокату, расскажите ему об этом продукте и пригласите на ужин вместе с несколькими его коллегами. Опишите гостям возможности, которые раскроются перед ними как первыми потребителями данного продукта, и одновременно познакомьте их со своими друзьями из мира бизнеса, которые могут быть их потенциальными клиентами. Эти люди станут вашими проводниками в свой мир, а вы, в свою очередь, обеспечите им проникновение в свой. Именно этим и занимается компания FerrazziGreenlight на своих тренировочных курсах для представителей различных профессий. Эта методика уже успешно опробована на консалтинговых фирмах, финансовых компаниях, производителях программного обеспечения и многих других.

Такая форма партнерства действует прекрасно. Однако в основе ее всегда должна лежать взаимная выгода,

при которой каждая из сторон пользуется определенным преимуществом.

Никогда не забывайте о том человеке, который открыл перед вами двери в новый мир. Однажды по недосмотру я пригласил на вечеринку своего нового друга и забыл пригласить того, кто нас с ним познакомил. Это была грубая ошибка с моей стороны. Сеть связей должна строиться на взаимном доверии и уважении.

По мере того как растет ваш круг общения, отношения неизбежно переходят в плоскость партнерства и становятся все более эффективными. Каждый из контактов становится необходимым звеном всей сети, ключом, открывающим перед вами двери в новые миры. Благодаря его содействию вы можете познакомиться с десятками и даже сотнями людей.

Здесь должны выполняться два основных правила:

- 1) человек, с которым вы делитесь кругом своих связей, должен рассматриваться вами как партнер, отношения с которым строятся на взаимной выгоде;
- 2) вы должны доверять своему партнеру, поскольку в конечном счете как бы ручаетесь за него и его поведение по отношению к вашим друзьям отражается и на вас.

И еще одно предостережение. Никогда не давайте никому полного доступа к своему списку контактов. Это ваша собственность, и никто не вправе пользоваться ею как ему заблагорассудится. Вы должны сами решать, в ком из вашего круга знакомых и в каком объеме может быть заинтересован тот или иной человек. Внимательно оценивайте, каким образом он может воспользоваться вашими друзьями и как вы сами намерены использовать его связи. Это позволит вам оказать ему максимально эффективную помощь и обеспечить взаимную выгоду от такого партнерства.

Глава 17

Искусство светских бесед

У каждого из нас есть все необходимое для того, чтобы очаровывать окружающих: коллег, незнакомых людей, друзей, начальников. Но одно дело иметь такие способности и совсем другое — пользоваться ими. В этом и заключается разница между теми, кто постоянно стоит в тени, и теми, кто выходит в центр сцены.

Итак, у вас от рождения отсутствует самый главный компонент шарма — хорошо подвешенный язык. Ну и что из того? Очень немногие рождаются с этим даром.

Каждому из нас приходилось испытывать страх перед необходимостью войти в комнату с множеством абсолютно незнакомых людей, с которыми вы совершенно не знаете, о чем говорить. Вместо того чтобы видеть перед собой потенциальный океан новых друзей и знакомых, мы видим лишь пугающие препятствия. Такое случается на всевозможных деловых совещаниях, конференциях, встречах — практически на любом форуме. Именно здесь особую важность приобретают так называемые светские беседы, то есть умение говорить ни о чем. Если у вас нет этого умения, то ситуация, в которой вы можете приобрести множество новых полезных знакомств, оборачивается для вас ощущением крайней неловкости.

Новые технологии в этом не помогут. Люди, робкие от природы, рассматривают электронную почту и чаты как

средство, позволяющее избежать непосредственного общения с окружающими. На самом же деле эти новые способы коммуникации не слишком пригодны для налаживания отношений между людьми. Их преимущества заключаются в скорости и краткости. Они позволяют сделать общение эффективным, но не дают возможности завести крепкую дружбу.

И все же некоторые люди относительно легко справляются с подобными ситуациями. Как им это удается?

Большинство считает, что умение вести легкие и ничего не значащие беседы является врожденным. Такое предположение может оказывать успокаивающее воздействие, но является в корне неправильным. Умение вести беседы приобретается с опытом. Если у вас есть желание, то вы можете научиться этому навыку, как и любому другому.

Проблема заключается в том, что здесь бытует множество неверных представлений. Я знаю многих руководителей компаний, которые даже гордятся своим немногословием и деловым стилем общения. Они пренебрежительно относятся ко всем этим светским играм и упиваются своей грубоватой прямоотой.

На самом деле короткие легкие беседы с незнакомыми людьми являются самыми важными из всех, которые нам доводится вести. Речь — это наиболее простой и эффективный способ донести до окружающих наши цели и желания. Когда драматурги и сценаристы разрабатывают для своих пьес и фильмов характеры персонажей, то первым делом они определяют их мотивацию. Чего желает этот персонаж? К чему он стремится? Каковы его истинные потребности? От ответа на эти вопросы будет зависеть, какие слова произнесет (или не произнесет) данный персонаж в своих диалогах. И этот пример характерен не только для мира драматургии. Именно так в реальной жизни и осуществляются связи между людьми. Мы пользуемся словами для того,

чтобы выразить наши конкретные желания и побудить собеседника поддержать их.

Профессор школы бизнеса при Стэнфордском университете Томас Харрелл решил выявить черты характера, свойственные самым успешным выпускникам. Изучая группу выпускников, окончивших школу бизнеса десять лет назад, он обнаружил, что средний уровень баллов практически не оказал влияния на последующий успех в бизнесе. Единственная черта характера, которая объединяла выпускников, добившихся максимальных успехов, состояла в их хорошо подвешенном языке. Те, кто в состоянии был вести беседы с любым человеком и в любой ситуации, с удивительной скоростью поднялись по ступенькам карьерной лестницы. По отношению к инвесторам, клиентам и начальникам они испытывали не больший страх, чем к своим коллегам, секретаршам или друзьям. Они всегда знали, о чем говорить перед аудиторией, за обеденным столом или в такси.

Исследование Харрелла подтвердило, что чем успешнее вы пользуетесь языком, тем дальше продвинетесь в жизни.

Так какова же цель этих начальных и как бы ничего не значащих бесед с незнакомым человеком? Хороший вопрос. Она очень проста: начните беседу, поддержите ее, укрепите связь и расстаньтесь с этим человеком, определив для себя: «С ним еще будет о чем поговорить».

Уже немало было сказано о том, как этого добиться. Но, на мой взгляд, большинство экспертов заблуждаются в одном. Все они утверждают, что в ходе таких легких бесед необходимо соблюдать определенные правила отношения того, о чем можно говорить, а о чем нельзя. Они полагают, что при первой встрече с незнакомым человеком следует избегать неприятных, слишком личных или противоречивых тем.

Неправда! Не слушайте этих людей! Результатом соблюдения этих «правил» может стать только скучная, пустая

болтовня. Невозможно в ходе беседы угодить всем и каждому. Лично мне гораздо интереснее услышать от собеседника мысли, с которыми я не согласен, чем избитые банальные истины.

Если вы хотите произвести на собеседника впечатление, продемонстрируйте ему, чем вы отличаетесь от него. Обменяйтесь взаимными ожиданиями. Объедините их. Каким образом? Для этого существует один гарантированный способ: будьте самим собой. Покажите, что вы живой человек, которому ничто человеческое не чуждо. Умение демонстрировать свою уязвимость — один из главных плюсов при ведении бизнеса.

Слишком многие люди полагают, что добиться значимости в глазах окружающих можно, лишь окутав себя завесой таинственности. В школах бизнеса нас учат держать информацию при себе. Однако мир меняется. Сегодня можно добиться куда большего, обмениваясь информацией, а не сохраняя ее в тайне. Черта, разделяющая личную и профессиональную информацию, сегодня размыта как никогда. Мы — открытое общество, а это требует открытости поведения. Как правило, большинство секретов не стоят той энергии, которая затрачивается, чтобы сохранить их в тайне.

Если вы откровенны с людьми, то они чувствуют ваше доверие и начинают относиться к вам с уважением. Мы охотнее всего говорим о тех проблемах, которые нас волнуют. Разумеется, это не означает, что надо идти на конфронтацию или позволять себе неуважительно отзываться о взглядах собеседника. Надо просто быть честным, искренним и открывать перед людьми свою душу. В ответ они раскроют вам свою.

Многие переговоры прошли бы с бóльшим успехом, если бы обе стороны прямо и честно сказали о том, чего они хотят. Даже если в позициях наблюдается несогласие, то люди

с бóльшим уважением отнесутся к тому, кто открыто выкладывает свои карты на стол.

Будь то за столом переговоров или за обеденным столом, тяга к скрытности создает психологический барьер между вами и человеком, с которым вы хотели бы поближе познакомиться. Ведя формальную, сдержанную беседу и скрывая свою истинную сущность, мы портим все впечатление от встречи.

На самом деле у каждого человека есть что-то общее с окружающими. Однако вы никогда не найдете эти точки соприкосновения, если не пойдете навстречу собеседнику, не изложите ему свои интересы и заботы и тем самым не побудите его сделать то же самое.

Сделать это нетрудно.

Если вы поймете, что с помощью искренности сможете более эффективно завязать беседу, чем пользуясь заранее заготовленными остротами, то вам будет куда легче устранить первоначальное недоверие. Слишком многие полагают, что растопить лед в отношениях проще всего с помощью ярких, остроумных и глубоких замечаний.

Я не устаю поражаться силе, таящейся в искренности. Недавно я присутствовал на одной конференции маркетологов. Как водится, накануне открытия конференции все участники собрались за ужином.

В ту ночь за моим столом оказались главы маркетинговых служб таких компаний, как Wal-Mart, Cigna, Lockheed, Eli Lilly, eBay и Nissan. Каждый из них распорядился колоссальным бюджетом. Их важность для моего бизнеса трудно было переоценить. В такой ситуации я обязан был проявить себя с лучшей стороны.

Проблема, однако, заключалась в том, что я был не в состоянии сделать этого. В тот вечер в моей душе звучал грустный блюз. За несколько часов до этого я получил окончательное и решительное подтверждение того, чего больше

всего опасался. Я вновь стал холостяком. Это был конец очень болезненного периода, который эмоционально опустошил меня. Я просто не мог ни о чем говорить.

Рядом со мной сидела женщина по имени Шерри, с которой я только что познакомился. Она, конечно, даже не имела представления о том, что я был сам не свой. По мере того как беседа за столом становилась все оживленнее, я все больше понимал, что делаю вещи, которые советовал всячески избегать другим. Я прятался за вежливыми и пустыми фразами, которые ничего не значили для собеседников.

Мы с Шерри беседовали, но при этом не говорили друг другу ничего существенного. Было очевидно, что нам не терпелось дождаться окончания ужина.

В какой-то момент я вдруг осознал всю абсурдность своего поведения. Я всегда говорил людям, что любая беседа должна побуждать собеседника пойти на риск и завязать с вами более прочные отношения. Чем мы сами рискуем в этом случае? Собеседник не ответит вам взаимностью? Ну и что с того? Ему же хуже. Но если риск оправдается, то обмен скучными фразами может превратиться в очень интересное знакомство, на основе которого зачастую вырастают глубокие и прочные отношения между людьми.

Именно в этот момент я выполз из своей раковины и сказал то, что чувствовал: «Знаете, Шерри, я должен извиниться. Вы еще недостаточно хорошо знаете меня, но я обычно куда более приятный собеседник, чем сегодня вечером. У меня был неудачный день. На заседании совета директоров меня пропустили через мясорубку. А самое главное, что сегодня у меня личная трагедия, которую мне нелегко пережить». Это было сродни тому моменту, когда фокусник достает кролика из своего цилиндра. Рискованное начало, демонстрация собственной уязвимости, момент истины — и динамика нашей беседы моментально изменилась.

Конечно же, она могла почувствовать себя неловко от такого личного признания. Но вместо этого сказала: «Поверьте, я прекрасно понимаю вас. Через это каждый проходит. Хотите, я расскажу вам о *своем* разводе?»

Мы вдруг ощутили внутреннюю связь. Плечи Шерри опустились, черты лица стали мягче. Она раскрылась. И я впервые за этот вечер почувствовал, что участвую в беседе. Она рассказала мне о болезненной процедуре развода и обо всем, через что ей пришлось пройти в последующие месяцы. Дискуссия внезапно приняла совсем иной оборот. Речь зашла о том, как необходимы такие испытания человеку. Для нас обоих это стало внутренним духовным очищением. Кроме того, Шерри дала мне ряд ценных жизненных советов.

А то, что произошло дальше, удивило даже меня. Услышав, о чем мы говорим, сидевшие за столом прекратили свои беседы и включились в наш разговор, хотя обычно это люди, «застегнутые на все пуговицы». Весь стол начал обсуждать тему испытаний и невзгод в браке и человеческих отношений вообще. Глубокомысленные и сдержанные до этого момента, наши соседи по столу начали живо приводить доказательства своим соображениям и истории из собственной жизни. К концу вечера мы уже смеялись и оживленно беседовали. Ужин удался на славу. Теперь я каждый квартал с нетерпением ожидаю новых встреч со своими друзьями. Они стали для меня близкими людьми. Да, конечно, кое-кто из них теперь мои клиенты, но большинство я считаю просто друзьями, на которых всегда можно положиться.

Галерея славы

БРЕНЕ БРАУН

«На уязвимости строятся инновации, творчество и перемены»

Брене Браун занимается качественным анализом в сфере бизнеса и наукой человеческих взаимоотношений. Она говорит, что пошла в науку, поскольку исследования позволили ли бы ей «контролировать и предсказывать». Браун полагала, что с помощью научных данных

сможет «прибрататься» в беспорядочном мире, сделать его более определенным, безопасным. Так ей казалось.

Будучи профессором университета Хьюстона, Браун попыталась выяснить, чем отличаются люди, трудно идущие на контакт, от людей общительных и живущих с чувством принадлежности к большому коллективу. Посвятив этим исследованиям шесть лет и опросив тысячи участников, Браун пришла к выводу, что наладить связи и увидеть смысл в своем существовании помогает вовсе не принцип «держат все под контролем», который сама она до этих пор применяла во всех сферах своей жизни.

Оказалось, что все как раз наоборот: ключом оказалась противоположность контроля — уязвимость. Проанализировав тысячи анкет, она нашла нечто общее у тех, кого называет людьми сердечными, то есть тех, кто испытывает потребность устанавливать связи с другими и чувствовать себя частью целого. Их объединяло то, что Браун назвала смелостью в значении «способность распахнуть свою душу». Этим людям хватало смелости быть несовершенными, рисковать, не боясь возможной боли, а главное — преподносить себя открыто и искренне. «Они считали, что именно их уязвимость делает их лучше», — писала Браун.

Уязвимость была ключом не только к налаживанию отношений, но и к инновациям, творчеству и переменам — всему, что требует сделать шаг в неизвестность. Браун опровергла бытовавшее в деловой среде мнение, что проявление уязвимости — это проявление слабости. Оказалось, что это вернейший путь к успеху.

Сделав это открытие, Браун испытала духовное пробуждение (или нервный срыв, если спросить мнения ее психолога) и целый год училась принимать и проявлять уязвимость в собственной жизни и в отношениях с другими людьми. Она многое поняла и поделилась своим опытом в книге «Великие дерзания. Как победа над страхом показаться слабым и смешным влияет на то, как мы живем, любим, воспитываем детей и работаем» (*Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*)*, которую журнал *Fast Company* внес в список десяти лучших книг о бизнесе в 2012 году.

Как найти в себе такую смелость? Прежде всего Браун советует отбросить ложные представления о том, что «уязвимость — это слабость, которую можно в себе подавить; что это сплошное саморазоблачение и что мы можем без нее обойтись». Она также рекомендует: «Если вам страшно — проявите благодарность и радость. Этого будет достаточно. Если мы отталкиваемся от того, что сделали достаточно, то перестаем кричать и начинаем слушать других». Не беспокойтесь о том, что только вы, по совету Браун, проявите уязвимость. Видеозапись ее выступления на TED оказалась одной из самых скачиваемых за всю историю этой серии конференций.

* Издана на русском языке. Браун Б. Великие дерзания. М. : Азбука-Аттикус, 2014.

Этим я хотел сказать, что можно по-прежнему участвовать в различных конференциях и профессиональных форумах, ведя пустые и выхолощенные беседы с незнакомыми людьми, которые так и останутся для вас незнакомцами. А можно продемонстрировать свою человеческую сущность, показать себя таким, какой ты есть на самом деле, и создать возможность для более глубоких отношений. Выбор за вами.

В наши дни трудно найти тему для бесед, которую кто-то мог бы счесть выходящей за рамки допустимого. Духовность, романтика, политика — все это темы, ради которых стоит жить.

Разумеется, существуют надежные темы для начала разговора, которые годятся на все случаи делового общения: «Как вы начали свой бизнес?», «Что вам нравится в вашей профессии?», «Расскажите мне, какие проблемы у вас возникают в работе?» Но стремление к надежности, будь то в беседе, бизнесе и жизни вообще, обычно приводит к предсказуемым (то есть скучным) результатам.

Истинные победители, то есть те, кто сделал себе головокружительную карьеру, могут похвастаться прочными отношениями и неистребимой харизмой. Они всегда остаются самими собой и не тратят время и силы на то, чтобы казаться теми, кем они на самом деле не являются. Ваша сила — в уникальности. Мы все рождаемся со способностями ведения светских бесед.

Лучший способ добиться мастерства в этом деле — не пытаться делать его вообще. Надо четко проводить грань между искусством и наукой.

Учитесь невербальному общению

Представьте, что на какой-то конференции вы вдруг поворачиваетесь к человеку, стоящему рядом с вами. Вы смотрите на его лицо, и в долю секунды ваш мозг производит тысячи

вычислений. В этот момент вы пытаетесь определить, надо ли вам уйти (убежать), вступить в полемику (сразиться) или проявить к этому человеку дружелюбие. Как уверяют антропологи, такой тип мышления был свойствен еще пещерному человеку.

В глубине нашего генетического кода таится страх перед незнакомцами. Съедят они нас или сами станут пищей? Именно поэтому у нас так быстро возникают первые впечатления. Нам нужно моментально решить, стоит ли приближаться к незнакомому человеку.

Требуется примерно десять секунд, чтобы подсознательно определить, нравится нам человек или нет. За это короткое время мы не успеваем даже обменяться словами. Наше решение основывается главным образом на невербальных средствах коммуникации.

Как дать понять незнакомому человеку, что с вами стоит вступить в беседу?

Для этого не годится демонстрация своей недоступности, таинственности или стремление сохранить дистанцию. У большинства из нас такое поведение вызывает в доисторическом подсознании сигнал «Держись от него подальше!» Вместо этого надо взять на себя инициативу по созданию впечатления дружелюбности. То, как вас воспримут окружающие, зависит от ряда действий, которые необходимо сделать до того, как вы произнесете первое слово.

- Для начала улыбнитесь от всей души. Улыбка говорит: «Я доступен для общения».
- Сохраняйте определенный баланс зрительного контакта. Если вы все время, не мигая и не отрываясь, смотрите в глаза человеку, он расценивает это как оскорбительную навязчивость. Если зрительный контакт занимает менее 70 процентов времени, то это свидетельствует о вашей незаинтересованности в этом

человеке и невежливости. Надо стремиться к золотой середине.

- Свободно опустите руки и расслабьтесь. Скрещенные на груди руки говорят о вашей оборонительной позиции и закрытости, а также свидетельствуют о внутреннем напряжении. Расслабьтесь! Люди заметят это по вашей позе иотреагируют соответственно.
- Слегка наклоните голову и корпус в сторону собеседника, не нарушая при этом его личного пространства. Вы должны лишь показать свою заинтересованность в нем.
- Учитесь прикасаться к людям. Прикосновение оказывает мощное воздействие. Большинство людей выражают свои дружеские чувства рукопожатием. Некоторые идут еще дальше, задействуя в рукопожатии обе руки. Мой любимый способ сокращения дистанции с человеком — прикосновение ладонью к локтю другого человека. Такой жест может трактоваться как дружеский, поэтому им часто пользуются политики. Локоть достаточно удален от груди (область, которую мы защищаем), но находится к ней ближе, чем ладонь во время рукопожатия.

Будьте искренни

Независимо от того, проводите ли вы с новым знакомым пять секунд или пять часов, посвящайте это время только ему. В Лос-Анджелесе, где я живу, на всех вечеринках полно охотников за знаменитостями. С кем бы они ни разговаривали, они без усталости стреляют глазами, выискивая в толпе самых влиятельных и известных людей. Честно говоря, это отвратительная привычка, которая способна оттолкнуть от вас любого собеседника. Самый верный способ добиться к себе внимания — это уделять максимум внимания

собеседнику. Разумеется, справедливо и обратное утверждение. Дайте почувствовать человеку, что он для вас не важен, и ваша значимость в его глазах тут же резко упадет.

Найдите свою изюминку

Знакомясь с новым человеком, будьте готовы ему что-то рассказать. Не ограничивайтесь текущими новостями. Отыщите свою нишу. Любая узкая сфера деятельности, к которой вы проявляете особый интерес (приготовление еды, гольф, почтовые марки), оказывает поразительное воздействие на окружающих.

После окончания школы бизнеса я всерьез заинтересовался кулинарией и в течение нескольких месяцев учился на курсах поварского искусства. В то время я считал это просто прихотью и пустым времяпрепровождением. Однако мои знания в этой области и пристрастие к хорошей еде впоследствии в беседах с людьми не раз сослужили мне хорошую службу. Даже те, кто не проявлял интереса к еде, с удовольствием слушали мои забавные и удивительные истории о том, как я осваивал искусство французской кухни. Важно не столько то, о чем вы говорите, сколько то, как вы это делаете. Чрезвычайно интересно послушать, как кто-то рассказывает о своих увлечениях. Разумеется, с таким же успехом вы можете поговорить и об увлечениях других людей. Например, мой друг Джеймс Кларк совершил восхождение на Эверест, при этом все время оставаясь на связи и направляя работу коллег, за исключением одной недели, проведенной у самой вершины. И теперь я пересказываю другим удивительные истории, услышанные от Джеймса.

Только помните, что нельзя злоупотреблять вниманием слушателей и утомлять их длинными и запутанными историями. Делитесь своими увлечениями, но не навязывайте их окружающим.

Определите размер своего «окна Джохари»

«Окно Джохари» — это модель, созданная двумя американскими психологами, которая демонстрирует, насколько люди открыты перед окружающими. Существуют так называемые интроверты, которые не допускают других людей в свой внутренний мир. Их окно довольно плотно закрыто. Есть также экстраверты с душой нараспашку, у которых это окно широко раскрыто. Эти тенденции проявляются по-разному в различных обстоятельствах. В новых ситуациях, при общении с незнакомыми людьми мы прикрываем свое окно и ожидаем того же от собеседника. Если же обстановка кажется нам безопасной и внушающей доверие, то мы делимся с окружающими бóльшим объемом информации о себе. Окно раскрывается немного шире.

В соответствии с этой психологической моделью успех беседы зависит от того, насколько соответствуют друг другу степени открытия окна у вас и вашего собеседника.

Открыл для меня эту модель общения один из моих первых наставников, Грег Сил, который рекомендовал меня в компанию Deloitte. Я был тогда нахальным и словоохотливым молодым человеком, и мое окно было распахнуто настежь. Беседовал ли я с замкнутым руководителем фирмы, которой пытался продать свои консультативные услуги, или с компанией разбитных продавцов, я все время сохранял свой открытый стиль общения, а потом не мог понять, почему после беседы со мной продавцы уходили в приподнятом настроении, а шеф фирмы не мог дожждаться, пока я уберусь из его кабинета. Так продолжалось, пока Грег не рассказал мне об «окне Джохари» и о том, что необходимо регулировать ширину его открытия в зависимости от того, с кем в данный момент разговариваешь. Грег в беседе с любым человеком всегда оставался самим собой, но изменял при этом тон и стиль разговора, приспособливая их к собеседнику.

В зависимости от обстоятельств «окно Джохари» у каждого человека может быть открыто в большей или меньшей степени. Представители различных профессий — будь то продавцы, от которых требуется постоянное общение с окружающими, или инженеры, которые предпочитают работать в тишине и одиночестве, — стараются иметь дело с людьми, у которых ширина раскрытия окна соответствует их собственной. Окно программиста, например, обычно никогда не раскрывается слишком широко до тех пор, пока он не окажется в кругу своих коллег. С другой стороны, у специалиста по маркетингу окно обычно распахнуто широко независимо от окружающей обстановки.

Вступая в беседу с незнакомыми людьми, мы должны осознавать, что у каждого из них свой стиль общения и необходимо приспосабливаться к нему. Я могу быть очень общительным и веселым, разговаривая с персоналом учебных курсов своей компании FerrazziGreenlight. Если же я провожу совещание со своими консультантами по стратегическому менеджменту, для которых характерен аналитический склад ума, то сбавляю обороты и стараюсь выражаться более точно и определенно. Избрав неправильный стиль общения, мы рискуем, что собеседник захлопнет свое окно и коммуникация прервется.

В течение дня мне приходится контактировать с сотнями различных людей, у каждого из которых есть свой определенный стиль общения. Концепция «окна Джохари» помогает мне адаптировать свой подход к каждому человеку.

При этом я стараюсь представить себя зеркалом, отражающим человека, с которым я беседую. Какова скорость его речи? Насколько громко он говорит? О чем свидетельствует его язык жестов? Когда мне удастся приспособить свое поведение к поведению собеседника, тот автоматически

начинает ощущать себя более комфортно. Разумеется, это не означает, что вы должны лицемерить. Напротив, это свидетельствует лишь о том, что вы чутко относитесь к проявлению эмоций и темпераменту человека. Вы лишь слегка подстраиваете свой стиль поведения, чтобы окна постоянно оставались открытыми.

Умейте красиво выйти из беседы

Как завершить разговор? Если общение происходит в широком кругу людей на какой-нибудь конференции или подобном мероприятии, я обычно действую в открытую. Кратко напомнив собеседнику главную мысль, прозвучавшую в нашем разговоре, я говорю ему: «Сегодня здесь очень много интересных людей. Было бы очень жаль не сделать хотя бы попытки познакомиться еще с кем-нибудь из них. Вы извините, если я на минутку оставлю вас?» Обычно люди с пониманием относятся к этому и прощают меня за искренность. Можно воспользоваться и другим приемом. К примеру, я говорю собеседнику: «Я пойду возьму себе еще что-нибудь выпить. Вам принести?» Если он отказывается, то я уже имею полное право больше не возвращаться к нему. Если же он соглашается, то по пути к бару я обычно успеваю познакомиться с кем-нибудь еще. Вернувшись с напитками, я говорю ему: «Я только что столкнулся с интересным человеком. Вам тоже не мешало бы познакомиться с ним. Пойдемте со мной».

До скорой встречи

Чтобы знакомство переросло в прочные отношения, первая беседа должна заканчиваться предложением продолжить общение. Добейтесь от человека словесного согласия встретиться вновь, даже если речь не идет о бизнесе: «Вы действительно отлично разбираетесь в винах. Я бы с удовольствием кое-чему научился у вас. Давайте встретимся еще

раз и более обстоятельно поговорим на эту тему. Хорошо бы, чтобы мы оба принесли по бутылке своего любимого вина».

Учитесь слушать

Уильям Джеймс как-то заметил: «Самая глубокая потребность человека — это потребность быть признанным».

В общении с человеком вы в первую очередь должны стремиться понять его, а не быть понятым. Очень часто мы слишком озабочены тем, что хотим сказать, и даже не слышим, что говорят нам в ответ.

Существует множество способов продемонстрировать собеседнику, что он вас интересует. Прежде всего, возьмите инициативу на себя и поздоровайтесь первым. Это демонстрирует ваш интерес к личности собеседника. Когда беседа началась, не перебивайте говорящего. Подчеркивайте внимание к сказанному, кивая и включая весь язык жестов. Задавайте вопросы, которые демонстрируют ваш искренний интерес к его мнению. Ничто не может быть приятнее для слуха человека, чем звуки его имени. В момент знакомства я стараюсь мысленно увязать имя человека с его внешностью. Сразу же после знакомства я повторяю его имя вслух, чтобы убедиться, что расслышал его правильно, а затем в ходе беседы периодически называю собеседника по имени.

Научитесь общаться в чате

Нравится вам это или нет, но в наши дни большую часть светских бесед мы ведем виртуально: рассылая электронные письма, общаясь в чатах в интернете, обновляя статусы в социальных сетях. Первый нью-йоркский офис моей компании был настолько тесным, что работники были набиты в нем как селедка в банке. По первому впечатлению казалось, что это самый тихий и скучный офис на свете, но потом кто-нибудь из сотрудников качал головой или прыскал

со смеху, и становилось понятно, что в команде кипит работа и идет живое общение — все на кончиках пальцев. Чтобы не шуметь и не отвлекать коллег, все они общались через Skype, хоть и сидели едва ли не на головах друг у друга. И это было нормально: виртуальный разговор был таким же естественным, как если бы все то же самое было проговорено вслух.

В виртуальном общении не будьте скованны и официозны, лучше придерживайтесь нейтрального тона. Очень полезно читать вслух свои письма перед тем, как нажать кнопку «Отправить». Старайтесь исправлять опечатки по мере того, как набираете сообщение, но не позволяйте этому слишком замедлять ритм общения.

Не поленитесь завершить электронное письмо теплым прощанием. Не закрывайте чаты еще какое-то время после окончания разговора. Будьте готовы рассказать анекдот. Найдите способ приправить рабочий день толикой юмора, при этом не отвлекая чрезмерно своих сотрудников от исполнения прямых обязанностей.

Слова, которые вас никогда не подведут

«С вами так приятно общаться».

Галерея славы

ДЕЙЛ КАРНЕГИ (1888–1955)

Наследие Дейла Карнеги, впервые назвавшего искусство светских бесед одним из главных умений, остается актуальным и сегодня, спустя десятилетия после выхода в свет его бестселлера «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (How to Win Friends and Influence People)*.

Искусство общения Карнеги считал одним из главных средств достижения успеха в жизни.

Он родился в 1888 году в семье фермера из Миссури, для которого жизнь была непрерывной борьбой за существование. Вступление в зре-

* Издана на русском языке. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск : 2014.

лую жизнь было омрачено чувством стыда за собственную бедность. Это чувство не угасало в нем никогда, и, будучи еще молодым человеком, он всерьез подумывал о самоубийстве. В возрасте двадцати четырех лет, пытаясь заработать на жизнь, Карнеги начал вести вечерние курсы по публичным выступлениям в отделении христианской молодежной организации. На первые занятия пришло менее десяти слушателей. В течение нескольких недель Карнеги делился с ними тем, чему научился сам, будучи безусловным лидером школьного дискуссионного клуба и затем студентом педагогического колледжа. Он учил, как преодолевать робость, воспитывать уверенность в себе и избавляться от внутреннего беспокойства. При этом он пользовался идеями, основанными главным образом на здравом смысле. Запоминайте имена людей. Будьте хорошим слушателем. Не критикуйте, не осуждайте и не жалуйтесь.

После нескольких занятий у Карнеги кончился запас практических примеров. И тогда он попросил слушателей рассказать о своем опыте. Так возникла обратная связь в ходе обучения. Именно тогда он понял, что, преодолевая свой страх перед публичными выступлениями и откровенно рассказывая о своих успехах и неудачах, слушатели приобретают уверенность в себе.

На курсах Карнеги бизнесмены, торговцы и представители других профессий получали доступные и понятные советы по совершенствованию своих личных качеств. К 1916 году эти курсы стали настолько популярны, что Карнеги пришлось нанять еще нескольких преподавателей. В 1920 году он издал книгу «Публичные выступления» (Public Speaking), которая стала официальным учебником, используемым на курсах Карнеги.

Возможно, ничего этого и не произошло бы, если бы Карнеги не попросил самых первых слушателей раскрыться и поделиться своими жизненными историями. Впоследствии Карнеги не устал повторять, что умение слушать является одним из самых важных качеств, необходимых в человеческом общении. В наш век, когда компьютеры и электронная почта лишают бизнес традиционных человеческих контактов, логика Карнеги, базирующаяся на здравом смысле, остается столь же востребованной, как и раньше. Ведь люди по-прежнему остаются людьми, и для них все так же актуальны сформулированные Карнеги истины:

- искренне интересуйтесь другими людьми;
- будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе;
- пусть большую часть времени говорит ваш собеседник;
- улыбайтесь;
- говорите о том, что интересует вашего собеседника;
- начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Карнеги, лично применявший эти принципы в своей жизни, не спешил издавать их в виде книги. В конце концов, учеба на курсах стоила 75 долларов, и ему не хотелось делать содержание обучения достоянием широкой общественности. Однако руководитель издательства Simon & Schuster Леон Шимкин, сам окончивший эти курсы, был страстным приверженцем взглядов Карнеги и в конце концов убедил его написать книгу.

И Шимкину, и миллионам других людей Карнеги внушил уверенность в том, что они могут лучше общаться с людьми и добиваться при этом больших успехов независимо от того, что они собой представляют и каков уровень их благосостояния.

Часть третья

**Как превратить знакомых
в соратников**

Глава 18

Здоровье, благосостояние и дети

Чего вы на самом деле хотите? Как я уже говорил в главе 3 («В чем состоит ваша миссия?»), ответ на этот вопрос является определяющим для всего, что вы делаете, и имеет самое большое влияние на подбор людей, оказывающих вам помощь. Это схема, по которой осуществляются все ваши контакты и связи с окружающими. Точно так же, если вы поняли, в чем состоит миссия другого человека, вы держите в руках ключ, открывающий двери к установлению с ним прочных и долговременных отношений.

В ходе первых бесед со своим новым знакомым, будь это новый деловой партнер или ученик, я стараюсь понять мотивацию, которая движет этим человеком. Три самые распространенные установки — это заработать денег, найти любовь и изменить мир. Вы можете смеяться, и это нормально: большинству кажется, что облекать глубинные желания в слова — несерьезно. Однако нам нужно смириться с тем, что дело обстоит именно так.

Чтобы стать мастером установления связей, в определенном смысле надо быть психотерапевтом. Следуя по этому пути, вы будете наблюдать за потаенными движениями человеческой души. Вы узнаете, почему люди поступают так, а не иначе и как сделать, чтобы они действовали в нужном вам направлении. Это значит, что вы научитесь распознавать самообман в тех, кто в нем погряз.

Люди, добившиеся самых больших успехов в построении сети взаимоотношений, представляют собой своеобразную комбинацию духовных наставников, психотерапевтов и альтруистов.

Выстраивание сети взаимоотношений — это жизненная философия, своего рода мировоззрение. Его главный принцип состоит в том, что встреча с любым человеком предоставляет вам возможность оказать ему помощь и получить взамен помощь от него. Почему я делаю такой упор на взаимозависимость? Потому что все мы общественные существа. Наша сила в том, что мы можем что-то делать сообща. Никто из нас ничего не может добиться без поддержки.

Если оставить в стороне такие методы воздействия, как запугивание и манипуляции, то существует только одна возможность побудить окружающих сделать то, чего вам хочется. Знаете, в чем она состоит?

Вопрос не так прост, как кажется. В итоге бизнес — это оказание мотивирующего воздействия на человека или группу людей с целью добиться претворения какой-то идеи в жизнь, превратить теорию в практику, получить поддержку у сотрудников и коллег, побудить окружающих к выполнению вашего плана.

Если вы все еще не знаете ответа на поставленный мной вопрос, не смущайтесь. Большинство людей этого также не знают. Каждый год публикуются сотни книг, затрагивающих вопросы лояльности и мотивации. Но в большинстве случаев из них делаются неправильные выводы.

Это происходит из-за неверных предпосылок. Человеку свойственно во всем находить признаки нового. Все нынче не такое, как вчера! Бизнес изменился! И люди начинают искать ответ в технологиях, в новых формах лидерства, в хитроумных организационных теориях. Но разве что-то изменилось в самом человеке? Пожалуй, нет.

Принципы взаимоотношений между людьми, описанные Дейлом Карнеги свыше шестидесяти лет назад, остаются универсальными и неизменными и в наши дни.

Единственный способ побудить людей сделать что-то для вас — это признать их значимость и важность. Самая глубокая жизненная потребность человека — это потребность в признании. А есть ли лучший способ показать уважение и выразить восхищение, чем проявить интерес к их персоне и личным целям и задачам?

Еще один нюанс состоит в том, чтобы выяснить, что заботит людей и представляет для них важность. Если вы помогаете человеку в осуществлении его заветной мечты, то связь между вами растет и крепнет. В наши дни уже полузабытым понятием стала преданность, но, на мой взгляд, она остается краеугольным камнем прочных человеческих отношений. Многие компании стремятся привить ее своим сотрудникам.

Преданность, или, как сейчас любят говорить, лояльность, — это сохранение верности человеку (торговой марке, клиенту) и в хорошие, и в плохие времена. Лояльность можно скорее сравнить с марафоном, чем со спринтом. Любой менеджер знает, что невозможно быстро завоевать лояльность клиентов. Ее нужно зарабатывать годами. Почему?

Позвольте рассказать вам историю про Майка Милкена, того самого великого финансиста и бизнесмена, который одновременно является филантропом и непревзойденным знатоком человеческих душ. Посредством финансовой компании Entertainment Media Ventures (EMV) Майк вложил деньги в фирму, куда я перешел работать после Starwood. Еще только собираясь возглавить эту фирму, я уже дал понять, что одним из главных побудительных мотивов для меня является возможность поучиться у Майка тому, как следует руководить бизнесом.

С Майком судьба меня свела за несколько лет до этого, когда я консультировал DuPont, открывавшую совместное предприятие по производству соевого молока. Я давно мечтал об этом знакомстве: мне отчаянно хотелось включить его в свою еще самую первую сеть взаимоотношений. Я прочитал о нем много статей и узнал, что Майк интересуется целебными свойствами соевого молока. Проходя курс лечения от рака предстательной железы, Майк укрепился во мнении, что лучшее лекарство — это профилактика. Он стал поборником здорового образа жизни, неотъемлемой частью которого была диета. Борьба за укрепление здоровья стала его личным альтруистическим увлечением.

Встав во главе компании, с самого начала я настроился на установление с Майком прочных контактов. Он, в свою очередь, взял меня под крыло и открыл передо мной свой мир.

Если он летел в Нью-Йорк для сбора очередных пожертвований на проведение научных исследований в целях разработки средств по борьбе с раком или отправлялся вручать премии лучшим учителям за счет средств своего семейного фонда, я всегда старался присоединиться к нему. Единственная моя цель заключалась в том, чтобы понаблюдать, как он работает, и хоть одним глазком заглянуть внутрь этого процесса. Одновременно в любом городе, где мы оказывались, я искал новых клиентов, поэтому такие поездки шли на пользу и компании YaYa.

Большую часть времени Майк работал молча. Как правило, из десяти саквояжей с книгами, которые постоянно были при нем, он выбирал себе что-нибудь почитать, а я тем временем сидел за компьютером, рассылая по электронной почте деловые сообщения. Многое можно было почерпнуть, уже хотя бы наблюдая за тем, какие книги он читает.

В одной из таких поездок мы с Майком разговорились об увлечениях людей и о том, что их по-настоящему заботит

и тревожит. Именно тогда он раскрыл мне свои представления о лояльности. Дело в том, что у Майка не только блестящий ум, но и непревзойденные способности в установлении контактов.

Мне приходилось наблюдать, как он часами разговаривает с людьми, которые, на первый взгляд, не могли представлять для него никакого интереса: с секретаршами, со стариками и молодыми, с богатыми и бедными. Он любит людей, любит слушать их истории и пытается взглянуть на мир их глазами. Когда в разговоре я затронул эту тему, он напомнил мне слова Ралфа Уолдо Эмерсона: «Каждый человек, попадающийся мне на пути, в чем-то выше меня, и я учусь у него». И Майк действительно обладал способностью чему-то научиться у каждого.

Интерес к людям и являлся причиной того, что люди были так преданы ему. Я тоже ощущал эту преданность и поинтересовался у него, в чем причина таких прочных и глубоких отношений. Майк помолчал немного, как он делает всегда, когда вопрос ему особенно нравится (или не нравится), а затем улыбнулся.

— Кейт, в этой жизни есть три вещи, которые всегда создают прочную эмоциональную связь между людьми. Это здоровье, благосостояние и дети.

Мы можем многое сделать для окружающих: дать им хороший совет, помочь вымыть машину или переехать в новый дом. Однако темы здоровья, благосостояния и детей затрагивают нас, как ничто другое.

Когда ты помогаешь человеку обрести утраченное здоровье, разбогатеть или искренне заботишься о его детях, то этим обеспечиваешь себе его вечную преданность.

Жизненный опыт Майка в этом отношении подкреплялся и научными исследованиями. Психолог Абрахам Маслоу создал теорию иерархии человеческих потребностей. Маслоу полагал, что у каждого из нас одни и те же потребности

и что, прежде чем переходить к потребностям более высокого порядка, необходимо удовлетворить базовые нужды.

Самая высокая человеческая потребность по Маслоу — это самореализация, то есть стремление в полной мере проявить все свои лучшие качества. Это понимал и Дейл Карнеги. Однако Маслоу утверждал, что мы не можем взяться за удовлетворение высших потребностей, пока не удовлетворим те, которые находятся в самом низу пирамиды. К ним относятся, например, основы жизнеобеспечения, безопасность и секс. Именно в этой группе находятся здоровье, благосостояние и забота о детях. Оказывая помощь людям в этих вопросах, вы решаете сразу две проблемы. Во-первых, помогаете людям реализовать самые насущные базовые потребности, а во-вторых, тем самым даете им возможность подняться на ступеньку выше в пирамиде потребностей.

Оглядываясь на собственный опыт, я понимаю, что Майк был совершенно прав.

Недавно у моего друга нашли рак предстательной железы. Благодаря своим связям с фондом Милкена я знаком с некоторыми ведущими врачами в этой области. Я позвонил им, чтобы они уделили время моему другу. Еще один мой знакомый, Мехмет Оз, первоклассный специалист, который руководит Институтом сердечно-сосудистых заболеваний при Колумбийском университете и создал программу восстановительной медицины в пресвитерианском госпитале Нью-Йорка, тоже всегда отзывается на мои просьбы принять пациентов, которых я к нему посылаю.

Я не понаслышке знаю, что в период отчаяния человек готов променять все блага мира на ободряющие слова специалиста. Когда у моего отца было тяжелое сердечное заболевание, друг нашей семьи Арлен Трескович, которая работала у одного из лучших кардиологов Питтсбурга, помогла нам получить у него консультацию. Обычный человек из рабочего класса ни за что бы к нему не попал. Арлен же просто

делала то, чему ее учили с детства. Ее мать работала в клинике «Лэтроуб», и когда кто-то из наших родственников или друзей попадал в больницу, она обеспечивала ему прием на высшем уровне, пусть даже это выражалось в том, что она могла накормить его после закрытия столовой. И сегодня я готов сделать все, о чем бы Арлен меня ни попросила.

Иногда достаточно всего лишь проявить интерес и эмоционально поддержать человека. Вот еще один пример. Робин Ричардс основал музыкальный интернет-портал mp3.com и создал на этой базе одну из самых прибыльных компаний в мире. Он мастерски провел ее через самые трудные рыночные времена и затем продал корпорации Vivendi Universal, которая предоставила ему один из самых высоких руководящих постов. Как раз в это время я и познакомился с Робинем, поскольку он вел переговоры о покупке моей компании.

В итоге эта сделка не состоялась, но в ходе беседы я узнал, что у Робина есть маленький сын, страдающий тяжелым онкологическим заболеванием. Когда за ужином он поделился со мной этим горем, все деловые переговоры тут же пошли побоку. Я рассказал ему о своем опыте и познакомил с Майком, который уже положил столько сил и средств на поиск лекарства от рака. Мы с Робинем до сих пор хорошие друзья, и я знаю, что мы всегда окажем друг другу любую поддержку.

Предположим, вы помогли кому-нибудь сбросить лишний вес, предложив хорошую диету. Либо обнаружили какие-то особенные витамины или пищевые добавки и предложили их своим знакомым. Казалось бы, это мелочи. Но когда речь идет о здоровье, то любые мелочи приобретают колоссальное значение.

Когда речь заходит о благосостоянии, я сразу вспоминаю многих людей, которым я помог найти работу. Конечно, я не сделал их миллионерами, предложив им хитроумные

финансовые методики, как это делал Майк по отношению ко многим людям, однако получение работы помогло моим друзьям существенно улучшить свое материальное положение. Если я знаю, что кто-то ищет работу, я сразу же подключаю свою сеть связей. Если человека интересует конкретное место в какой-то компании, то я звоню кому-нибудь из ее руководителей, кто в состоянии принять решение. Иногда я просто помогаю людям откорректировать резюме или даю рекомендации. Я делаю все, что могу. Точно так же я поступаю и в бизнесе. Если я хорошо знаком с владельцем ресторана, то рекомендую его всем, кому смогу. Я постоянно поставляю клиентов всем своим знакомым — консультантам, продавцам или юристам. Я знаю, что они хорошие специалисты, доверяю им и хочу, чтобы другие тоже воспользовались их опытом и услугами.

Дети в этой жизни значат для людей все. Быть наставником детей — это самое большое для меня удовольствие. Обучая их чему-то, я сам узнаю много нового. Если я устраиваю чьих-то детей на работу в свою компанию или в компанию своих друзей, то благодарность и преданность родителей не поддаются измерению.

Взять хотя бы историю с Джеком Валенти, бывшим председателем правления компании Motion Picture Association of America. Джек скончался в 2007 году, прожив удивительную жизнь. В годы Второй мировой войны этот выпускник Гарварда был пилотом бомбардировщика, затем основал рекламное агентство, работал политическим консультантом, помощником в Белом доме и стал в конце концов одним из лидеров киноиндустрии. Он знал всех, и, что более важно, все, кто знал его, относились к нему с величайшим уважением (и это в той отрасли, где люди не слишком щедры на комплименты окружающим).

Я не был с ним знаком, но чувствовал, что такое знакомство может оказаться очень интересным. Я не искал с ним

встречи специально, но мне казалось, что у этого выходца из семьи итальянских иммигрантов, проложившего себе дорогу наверх с нуля, очень много общего со мной.

Наша первая встреча была счастливой случайностью. Я присутствовал на завтраке в честь членов кабинета министров от Демократического национального конвента в Лос-Анджелесе в последний год пребывания Клинтона на посту президента. Среди присутствовавших я заметил и Джека. Когда мы рассаживались за столами, я сел рядом с ним.

За столом мы вели с ним интересную и увлекательную светскую беседу. У меня не было какой-то специальной цели, но мне казалось, что в будущем этот контакт может стать основой для более прочных отношений.

Вскоре после этого мне позвонил один из друзей и сказал: «Ты знаешь, сын Джека Валенти хотел бы поработать в вашей отрасли. Может быть, ты встретишься с ним и посоветуешь ему что-нибудь?»

Сын Джека оказался очень приятным и умным молодым человеком. Я дал ему кое-какие рекомендации, представил некоторым знакомым, и на этом все закончилось.

Спустя несколько месяцев мы с Джеком вновь встретились на каком-то мероприятии в Йельском университете.

— Джек, — сказал я ему, — вы меня, конечно, не помните, да было бы и удивительно, если бы запомнили. Мы как-то сидели вместе за завтраком в Демократическом конвенте. Но несколько месяцев назад я познакомился с вашим сыном и дал ему пару советов по поводу будущей карьеры. Я хотел поинтересоваться: как у него идут дела?

Джек тут же бросил все и проявил ко мне живейший интерес. Он забросал меня вопросами о своем сыне и о возможностях, которые сулит для него работа в нашей отрасли.

На следующий день я напомнил ему о нашей встрече и пригласил на ужин, где должны были присутствовать видные деятели из области политики и индустрии

развлечений, знакомство с которыми могло оказаться для него полезным.

— Я, конечно, с удовольствием приду, если выкрою время, — ответил он. — Но мне больше хотелось бы как-нибудь пообедать с вами вдвоем — вы, я и мой сын.

Возможно, Джека не очень заинтересовало мое приглашение на ужин. Но его очень интересовала судьба сына. Кто знает, как он отнесся бы к моему приглашению, если бы я в свое время не дал молодому человеку несколько простых и здравых рекомендаций.

Многие полагают, что приглашение человека куда-то уже само по себе обеспечивает прочные с ним взаимоотношения. Мне не раз приходилось наблюдать, как многие из моих сотрудников приглашали своих клиентов на ужины, спортивные состязания или театральные представления, думая, что одного этого достаточно для установления с ними доверительных отношений. Я и сам порой допускал ту же ошибку. В самом начале контакта такие мероприятия всего лишь дают возможность пообщаться с человеком и обсудить с ним темы, которые его интересуют и волнуют. Что же касается дальнейшего развития взаимоотношений, то мы рекомендуем нашим крупнейшим партнерам приглашать клиентов к себе домой, знакомить их со своими семьями. Это помогает разобраться в клиенте как в человеке.

Однако помните, что если вы затрагиваете самые животрепещущие для собеседника темы, то должны относиться к ним так, как они того заслуживают. Если вы не проявите к ним должного интереса, то это будет иметь обратный эффект. Ничто не так не испортит ваши отношения с клиентом, как невыполненное обещание помочь в решении какой-то чрезвычайно важной для него проблемы.

Вы понимаете, что я хочу сказать? Очень легко утверждать на словах: «Я забочусь о людях. Я верю в то, что если я помогу им, то и они помогут мне. Я уверен, что люди выше

всего оценят мою помощь в обретении здоровья, богатства и в воспитании детей». Эти слова произносят многие, но если вы посмотрите на их действия и послушаете оценки их окружения, то обнаружите, что они сами не верят тому, что говорят. Люди быстро их раскусят и ославят в своем кругу.

С чего же начать? С осознания того, что каждый встретившийся человек предоставляет вам возможность помочь ему и, в свою очередь, получить помощь от него. А в чем будет выражаться эта помощь и будет ли она связана со здоровьем, финансами или детьми — уже частности.

Галерея славы

АДАМ ГРАНТ

«Успех дающего — отдача, которая расходится кругами и падает каскадами»

Жизнь для профессора Адама Гранта — это возможность помогать другим. Собственные исследования Гранта в Уортоне подтверждают, что именно этот принцип помог ему добиться таких успехов в области организационной психологии. Согласно полученным данным, когда мы помогаем другим, у нас улучшается настроение и повышается трудоспособность. Те часы, которые мы «тратим» на других, на самом деле можно смело приплюсовать к нашей собственной деятельности.

Грант осознал, что поступки, сделанные ради других (или просоциальное поведение) повышают трудоспособность, еще когда во время обучения в вузе продавал рекламные места в серии путеводителей Let's Go. В своей книге «Брать или отдавать?» (Give and Take)* он пишет: «Я не воспринимал свою работу серьезно, из-за чего компания терпела убытки, а сам я лишался комиссии». Затем он разговорился с другой студенткой, которая также работала в Let's Go. Оказалось, что выручки с продаж ей хватает на оплату обучения. Внезапно Грант увидел в своей работе не тяжкий и неблагодарный труд, а на шанс помочь другим. Чем больше рекламных мест он продаст, тем больше рабочих мест будет в Let's Go. Окрыленный этими мыслями, он занялся самоорганизацией и стал настойчивее в ведении дел. Посыпались контракты. В конце года сумма продаж была самой крупной в истории издательства.

Последующие десять лет Грант со всех сторон изучал взаимосвязь успеха и желания сделать что-то для других. Он обнаружил, что люди

* Издана на русском языке. Грант А. Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

делятся на три категории. *Дающие* ищут возможности что-то отдать другим и ничего не ждут взамен. *Берущие* копят ресурсы и ищут тех, кто может такие ресурсы предоставить. Наконец, *уравнивающие* берут столько же, сколько отдают.

Главное открытие Гранта состоит в том, что самые успешные люди не просто *дающие*, а их особая подкатегория. Это те, кто отдает щедрой рукой, но при этом не забывает подумать и о себе. Они отдают умно и не допускают, чтобы другие ими попросту пользовались.

Советы Гранта помогут вам разработать стратегию собственного просоциального поведения.

Давайте дающим. Умные дающие распознают берущих и стараются не давать им слишком много, сосредотачивая свои усилия на тех, от кого можно ожидать отдачи.

Давайте ближним. Направляйте отдаваемые ресурсы в первую очередь в собственную сеть отношений, чтобы таким образом укрепить сложившиеся связи.

Выбирайте время. Не отдавайте все сразу, распределяйте время и внимание между всем и всеми, с кем вы взаимодействуете. Тогда у вас останется достаточно ресурсов для плодотворной работы над собственными проектами.

На первый взгляд, сам Грант — типичный *дающий*, который не ложится до одиннадцати вечера, чтобы успеть ответить на все запросы. На самом же деле он весьма рационален. В частности, Грант осознанно ищет «сделки», или возможность кому-то помочь, не затрачивая при этом много сил и времени. Примерами могут быть рекомендации, ответы на вопросы, пересылка необходимой информации. Таким образом, час, который Грант поздно вечером тратит на электронную переписку, оборачивается дюжиной выполненных просьб и одолжений, положительная энергия от которых подпитывает и оживляет всю его сеть контактов.

Каков результат? «Мне кажется, весь мир ему что-то должен. И я тоже! — признался в интервью газете New York Times докторант Джастин Берг, помогавший Гранту в проведении исследований. — Люди стремятся сотрудничать с ним при любой возможности».

Жизнь и труды Гранта доказывают, что те, кто отдает с умом и проявляет дальновидность, в итоге соберут богатый урожай успеха, а на пути к нему будут чувствовать себя лучше и работать продуктивнее.

Глава 19

Социальный арбитраж

Одни люди получают власть путем запугивания окружающих и насилия над их волей. Другие же (причем, как правило, со значительно лучшими результатами) — за счет того, что становятся необходимыми для всех.

Я до сих пор помню совет, который заставил меня осознать наличие этих двух путей к власти. Вскоре после того, как я пришел в компанию Deloitte, Грег Сил затащил меня к себе в кабинет, усадил на стул и сказал:

— Перестань забивать себе и другим голову дурацкими мыслями о том, каким образом ты можешь добиться успеха. Подумай лучше о том, как сделать так, чтобы успеха добились все окружающие.

С той самой минуты, как я пришел в эту фирму, я был одержим своей миссией. Я хотел работать сверхурочно, знакомиться с как можно большим количеством людей, заниматься самыми великими проектами, решая самые сложные задачи. И мне хотелось всего этого *прямо сейчас*, потому что нужно было успеть сделать себе имя. Из-за таких амбиций многие не любили меня. А когда твои коллеги тебя не любят, очень трудно чего-то добиться.

В этом случае ты начинаешь злиться и пытаться силой заставить людей делать то, что тебе нужно. В те дни это была распространенная практика. В вышедшей в 1975 году книге Майкла Корды «Власть! Как прийти к ней и как ею пользоваться» (Power! How to Get It, How to Use It) даются советы,

каким образом можно попасть в руководящую обойму: «Необходимо сосредоточить в своих руках максимум информации и затем удерживать ее в тайне от как можно большего числа окружающих». Но если в 1970-х добиться влияния можно было путем монополизации информации (и восстановления против себя коллег), то сегодня система все больше склоняется к социальному арбитражу — постоянному и открытому обмену услугами и опытом. Именно это столь мудро и советовал мне Грег.

Как действует эта система? Представьте ее в виде игры. Когда появляется проблема, я думаю о том, как ее можно решить. Решения возникают у меня на основе знаний и опыта, и при этом я пользуюсь широким кругом своих друзей и знакомых. Например, если в разговоре со мной собеседник упоминает, что хотел бы купить дом в Лос-Анджелесе, то первая мысль, которая у меня возникает: «Как подключить к этому свою сеть связей?» И не надо откладывать дело в долгий ящик. Прямо посреди разговора я беру мобильный телефон и нахожу кого-нибудь, кто способен помочь моему собеседнику купить дом. Пока я набираю номер, я говорю ему, например: «Вам надо встретиться с одной моей знакомой, которая занимается недвижимостью. Ее зовут Бетти. Никто не знает Лос-Анджелес и его окрестности лучше, чем она. Запишите ее номер телефона». Тем временем Бетти уже на связи. «Бетти, привет. Рад тебя слышать. Мы уже слишком долго не виделись. Послушай, я стою здесь с одним другом, которому требуется твоя помощь. Я только что дал ему твой номер телефона и хотел тебя предупредить, что он позвонит». Все. Связь установлена, дело сделано. И что бы ни произошло в дальнейшем, обе стороны останутся довольны моими усилиями.

Вот так работает система социального арбитража. Самое главное в ней — не ждите, когда вас попросят, а сразу начинайте действовать.

Позвольте привести еще один случай, который произошел у меня с Хенком Бернбаумом, главой небольшой фирмы High Sierra в Чикаго, производящей сумки. Хенк прочел заметку обо мне в журнале Fast Company, позвонил и сказал:

— Мне очень понравилась заметка о вас.

Так он сразу завладел моим вниманием.

— Мы небольшая компания, — рассказал он мне дальше, — и у нас не ладятся дела с маркетингом. Мы выпускаем лучшее в Америке туристическое снаряжение и спортивные сумки, но никто об этом не знает. Охват рынка и доходы составляют всего четверть от того, что могло бы быть. Вы поможете нам? Правда, больших денег мы за это заплатить не сможем.

Обычно я люблю такие просьбы, если у меня есть свободное время, потому что в этом случае у меня появляется возможность сыграть множество различных ролей: советника, поверенного, помощника. Мне нравится сводить вместе людей, которые получают выгоду от этого знакомства. Это как головоломка, где надо найти и совместить подходящие детали. Когда вы тоже станете рассматривать мир подобным образом, перед вами откроются невероятные перспективы. Это и полезное, и увлекательное занятие. Хенку нужна была помощь консультанта, а его сумкам — хорошая презентация. Я позвонил Питеру, консультанту, который работал вместе со мной в компании Starwood. Это замечательный маркетолог, который к тому же очень любит отдых на природе. Затем я позвонил еще одному другу, руководителю маркетинговой службы компании Reebok. Их спортивные сумки всегда продавались хуже, чем вся остальная продукция, и я подумал, что такое знакомство принесет обоим пользу в плане обмена идеями и опытом. Прибегнув к своей тактике «клонирования» событий, я договорился о встрече с ним и захватил туда Хенка, чтобы лично представить их друг другу.

Затем я спросил Хенка, пользовался ли он услугами средств массовой информации. Оказалось, что пока нет. Я послал пару образцов продукции Хенка издателю Fast Company Алану Уэбберу. Спустя месяц в журнале появилась заметка о фирме High Sierra и ее новых моделях спортивных сумок.

Хенк был в восторге. Но на этом история еще не закончилась. Я сказал ему:

— Хенк, до сих пор я звонил повсюду от твоего имени. Теперь тебе придется делать это самому. Ты еще не вступил в чикагский клуб Executive?

— Я подумывал об этом, — ответил он. — А почему вы спрашиваете?

— Надо перестать думать о себе и своей компании как об изолированном острове. Тебе надо активнее встречаться с людьми. В Executive ходят люди, которые могли бы сделать для тебя то же самое, что и я, но только на несколько лет раньше. Ты должен познакомиться с ними.

Вскоре после этого Хенк начал формировать свою собственную сеть связей. Он производил прекрасную продукцию, ему не хватало только нужных контактов. Десять лет спустя более крупный производитель сумок и чемоданов Samsonite выкупил компанию Хенка за 110 миллионов долларов. Эта история принесла пользу не только ему и мне. Моему бывшему коллеге Питеру из Starwood она придала уверенности в себе, и он принял решение открыть собственное дело. Сегодня у него процветающая консалтинговая фирма в Нью-Йорке. А что с маркетологом из компании Reebok? Он благодарен за это знакомство, так как оно помогло ему должным образом наладить производство сумок в своей фирме. Все началось с одного человека и одной проблемы, а привело ко множеству решений для самых разных людей.

Что я хочу этим сказать? Подлинная власть и влияние строятся на том, что вы необходимы другим людям. Вы делитесь имеющейся у вас информацией и контактами с окружающими, связывая воедино множество различных миров.

Это своеобразная «карьерная карма». Чем больше вы отдаете встретившимся вам на пути людям, тем больше получаете взамен. Другими словами, если вы хотите сделать то, что задумали, и при этом сохранить хорошие отношения с людьми, начните делать что-то для них, не жалея ни времени, ни энергии.

Формирование сети контактов — это не просто средство получить то, что вы хотите. Прежде всего вы должны стремиться, чтобы интересующие вас люди получили то, чего хотят они. Часто для этого требуется связывать между собой людей, которые в другом случае никогда не встретились бы друг с другом.

Лучший результат получается, когда вы сводите вместе людей из совершенно различных миров. Сила вашей сети контактов в такой же степени зависит от разнообразия ваших связей, как и от их количества и качества.

Круг знакомств у большинства из нас в основном ограничивается узкими профессиональными и социальными рамками. Я бы посоветовал вам завести контакты с максимальным количеством представителей других профессий и социальных групп. Умение наводить мосты между различными мирами и даже между разными людьми одной и той же профессии — это главный козырь успешных менеджеров, для которых характерны высокие заработки и быстрый карьерный рост. Таковы результаты исследования, проведенного профессором школы бизнеса при Чикагском университете Роном Бертом.

«Люди, располагающие связями в различных социальных группах, имеют конкурентное превосходство, поскольку

мы живем в бюрократической системе, а для бюрократии характерно возведение преград, — утверждает Берт. — Менеджеры, располагающие развитой сетью контактов, быстрее оперируют информацией, легче преодолевают бюрократические препоны и принимают решения, в наилучшей степени отвечающие потребностям организации».

Его исследования помогают ближе подойти к ответу на извечный вопрос: что больше способствует успеху — знать что-то или знать кого-то? По мнению Берта, важно и то и другое. Тот, кого вы знаете, влияет на эффективность применения того, что вы знаете. Чтобы достичь поставленных целей и взобраться на лестницу успеха, необходимо иметь нужные связи.

Я всегда хорошо осознавал значимость этой идеи. Еще работая в фирме Deloitte, я познакомился с руководителями служб маркетинга крупнейших конкурирующих компаний. Перейдя в Starwood, я быстро нашел общий язык с влиятельными людьми из этой отрасли. Став руководителем компании YaYa, я поставил перед собой цель подружиться с ведущими деятелями в отрасли компьютерных игр и в средствах массовой информации. Правда, в то время я еще не понимал, что попутно закладываю основы успеха FerrazziGreenlight. Неважно, чем конкретно я занимался. Если я хотел продвинуть продукт своей компании на рынок, то мне необходимо было общаться с ведущими игроками как внутри данной отрасли, так и вне ее. Один из путей, чтобы добиться этого, заключался в том, чтобы знакомить их друг с другом ко взаимной выгоде. Меня тогда крайне поразило, что главы маркетинговых служб ведущих консалтинговых компаний были незнакомы друг с другом.

Возможно, вы думаете: «Но я ведь не знаю никого из руководителей и ключевых фигур в своей отрасли! И с какой стати они будут знакомиться со мной?» Это не проблема. Использование методов социального арбитража

не представляет особых трудностей даже в условиях недостаточных финансовых средств и ограниченных контактов. Решение заключается во владении информацией — самой ценной валютой социального арбитража. Знания можно получить бесплатно из книг, газет, интернета — отовсюду. И они имеют большую ценность для каждого.

Умению распространять информацию по сети связей не так уж сложно научиться. Это настолько просто, что вы можете приступить к этому прямо сейчас. Возможно, тысячи блогов, интернет-публикаций и записей в tumblr создают ощущение, что рынок знаний уже забит до отказа. Но перекричать его шум на самом деле очень легко. Нужно работать прицельно. Люди прислушаются к информации, которая кажется им подобранной специально для них; чем точнее ваш прицел, тем лучше. Например, мой знакомый, молодой консультант по имени Макс, опросил всех, кто занимал ключевые посты в его компании, и написал доклад, призванный помочь новичкам встроиться в работу коллектива. При некоторой поддержке своего наставника он донес этот доклад до всех новичков и стажеров. Труд Макса стал частью комплекта обучающих материалов в этой компании, а сам Макс убил одним выстрелом двух зайцев. Он не только помог новоприбывшим, но в ходе опроса еще и произвел хорошее впечатление на своих боссов. К вопросу создания хорошего контента мы еще вернемся ниже. Сейчас упомяну лишь то, что рецензии, обзоры, календари событий и заметки в периодических изданиях — легкие способы подать информацию в удобном для употребления виде. Однако если вы собрались написать отзыв на книгу, не нужно считать своей целевой аудиторией «бизнесменов вообще» и рассылать свою работу всем работникам компании. Лучше напишите рецензию, скажем, для отдела продаж, если вы сами в нем работаете, памятуя о специфических трудностях, с которыми сталкиваются ваши коллеги.

Это будет меньшая аудитория, но произведенный эффект окажется сильнее.

Вот и все! Вы уже стали брокером информации. Все это очень легко входит в привычку. К примеру, услышав от кого-нибудь за обедом или во время перерыва на конференции, что у него возникли трудности с детьми подросткового возраста, вы тут же должны распознать в этом высказывании «проблему». Если вы постоянно практикуетесь в социальном арбитраже, то тут же подумаете: «Требуется решение». Если вы сами не в состоянии дать человеку какой-то дельный совет, то задайтесь вопросом: «Какую помощь может оказать моя сеть друзей и знакомых? У кого из моих друзей дети в таком же возрасте?» Скорее всего, вам понадобится не так уж много времени, чтобы выйти на кого-то из знакомых, а возможно, и на собственных родителей, которые каким-то образом справились с вами, когда вы сами были подростком. Спросите их, что они могут посоветовать, какими книгами и статьями пользовались в свое время. Действуйте.

Или предположим, что некий агент по продаже недвижимости мечтает стать модельером одежды. Допустим, вы не слишком сильны в данной области, но можно с уверенностью утверждать, что кто-то из окружающих разбирается в этом (возможно, даже написал книгу по этой теме). Найдите специальную литературу, которая поможет человеку освоить профессию модельера, и пошлите ему соответствующую ссылку или саму книгу. Возможно, вам удастся даже познакомить его с кем-то из специалистов. Это будет самой ценной помощью.

* * *

Да, такой вид установления контактов отнимает время и заставляет работать головой. Но именно этим он и ценен. Освоив этот путь и научившись получать от него

удовольствие, вы станете современным «брокером влияния».

Перефразируя Дейла Карнеги, можно сказать: «Вы можете добиться большего успеха за два месяца, искренне интересуюсь делами других людей, чем за два года, в течение которых будете пытаться заинтересовать их собственными делами».

Галерея славы **ВЕРНОН ДЖОРДАН**

«Станьте незаменимым для окружающих»

Вернон Джордан, бывший советник Клинтона и вашингтонский адвокат экстра-класса, в настоящее время является членом советов директоров десяти корпораций, включая American Express, Dow Jones, Revlon и Xerox. Помимо этого он занимает пост главного директора-распорядителя международного инвестиционного банка Lazard, а также старшего консультанта юридической фирмы Akin Gump в Вашингтоне. В списке самых влиятельных чернокожих деятелей журнала Forbes он занимает девятое место.

По данным журнала Time, заработок Джордана исчисляется семизначным числом. Чтобы получить такие деньги, ему не надо писать письма или заседать в залах суда. В рабочее время он посещает рестораны, разговаривает по телефону, сводит между собой людей, проталкивает законопроекты и улаживает деликатные ситуации, прежде чем они попадут на страницы газет. Однако на самом деле он делает дела, а не просто беседует о них.

В наше время непросто удержать за собой хотя бы одну высокую должность. Однако Джордан всем доказал собственную ценность и стал настолько необходимым, что одновременно занял сразу несколько должностей, и при этом не создается впечатления, что он, как в поговорке, сидит на нескольких стульях.

В ходе карьеры Джордан стал одним из самых видных специалистов по установлению контактов. Кажется, что у него куча влиятельных друзей в каждом квартале и в каждой провинции. В свое время он порекомендовал Лу Герстнера в компанию IBM, предложил кандидатуру Колина Пауэлла в качестве замены Уоррену Кристоферу на посту государственного секретаря, помог Джеймсу Волфенсону стать президентом Всемирного банка.

Как ему это удалось?

Джордан использовал методы социального арбитража, тем самым создав себе ореол незаменимости, и стал «брокером влияния» в полном смысле этого слова. Но он не всегда был в центре событий вашингтонской жизни. Он даже не жил в этом городе, пока в 1982 году

не был принят на работу в Akin Gump. К этому моменту Джордан уже многого достиг, так как в течение нескольких десятилетий создавал сеть полезных контактов. Это и позволило ему приобрести такое большое влияние в новой для себя обстановке. Об этом было известно и руководителям Akin Gump, предложившим ему высокий пост в своей компании. «Я знал, что он впишется в юридическое сообщество Вашингтона и станет в нем заметной фигурой, — рассказывает старший партнер компании Роберт Страус. — Этот город построен на власти и связях, а Вернон силен в этом как никто другой».

Джордан стал чрезвычайно популярной личностью в Америке в 1990-х годах благодаря своим связям с Биллом Клинтоном. Однако задолго до этого он был хорошо известен в среде чернокожего населения.

В 1960-е годы Джордан был известен в Атланте как активный борец за права человека. Позднее он стал секретарем Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения (НААСР) и выступал за школьную интеграцию и регистрацию чернокожих избирателей Джорджии. В 1964 году Джордан покинул ряды НААСР и возглавил Южное региональное отделение Проекта по образованию избирателей. В его задачи входили поиск волонтеров и сбор средств на финансирование проекта. В поисках денег ему пришлось объехать все южные штаты, убеждая богатые финансовые компании пожертвовать для проекта деньги. Благодаря этому Джордан снискал себе уважение как человек, борющийся за свои идеалы. Его список связей начал быстро пополняться как видными фигурами из мира финансов, так и борцами за гражданские права.

Джордан впервые обратил на себя внимание элиты в 1966 году, когда президент Джонсон пригласил его в Белый дом на конференцию по правам человека, где присутствовали сотни руководителей крупнейших компаний. В 1960–1970-е годы он вращался в кругах и бизнесменов, и активистов-общественников. Одна сфера деятельности повышала его значимость в другой. Услуги, оказанные друзьям в одной группе, помогали заводить себе друзей в другой.

Работа Джордана помогала ему жить одновременно в двух мирах. В 1970 году он стал исполнительным директором Объединенного негритянского университетского фонда, а в 1972-м — президентом Национальной городской лиги — организации, боровшейся за гражданские права, но с учетом интересов большого бизнеса. На этой должности он находился десять лет. Оба поста позволили Джордану расширить свою сеть связей до такой степени, что в 1982 году компания Akin Gump предложила ему работу с невероятно высоким уровнем оплаты. «Вернон обошелся нам недешево, — вспоминает Страус, — но я сказал ему: “Несколько лет, пока ты разберешься, что к чему, мы будем поддерживать тебя, а все оставшееся время ты будешь поддерживать нас”».

Карьера Джордана — это блестящая демонстрация возможностей, которые появляются, когда вы сводите вместе людей из разных миров ради добрых дел. Во время скандала Клинтона—Левински Джордан вновь привлек к себе внимание общественности, заявив, что считает для себя совершенно нормальным делом помочь найти работу Монике Левински, с которой был незнаком. И здесь ему вновь сослужила службу его сеть связей. Адвокат из Вашингтона Лесли Торнтон в своем интервью *Wall Street Journal* подробно описала, как Джордан помогает окружающим. Она в открытую сказала о том, о чем профессионалы в своем узком кругу говорили уже давно: «Джордан открывает двери в будущее людям любого цвета кожи и любых убеждений».

Глава 20

Не дайте о себе забыть

Если, по словам Вуди Аллена, 80 процентов успеха в шоу-бизнесе зависят от шумихи вокруг вашего имени, то 80 процентов успеха в формировании круга полезных связей зависят от постоянного контакта с нужными людьми.

Нельзя позволять, чтобы люди забыли о вас. Напомнить о себе можно множеством различных способов. Выработав собственный стиль, вы сможете поддерживать контакты с большим количеством людей, и для этого не понадобится слишком много времени.

Да, это потребует определенных усилий. Ничто не дается даром. Огонь в вашей сети связей надо безостановочно поддерживать, иначе он ослабнет и в конце концов потухнет.

Вспомните, сколько раз у вас в голове возникали мысли, подобные этим: «Как же его зовут?.. Ну, этот парень, вы знаете, о ком я говорю» или «Я знаю ее, вот только не могу вспомнить фамилию». Каждый раз, слыша такие слова, я просто физически ощущаю, как сжимается и вянет еще чья-то сеть контактов.

В наши дни мы настолько перегружены информацией, что мозг в состоянии удержать только самые последние и свежие данные. Как справиться с этой перегрузкой? Чтобы выделиться из общей массы и стать неотъемлемым звеном сети связей, необходимо только одно — повторение.

- Чтобы люди, с которыми вы завязываете новые отношения, прочно запомнили ваше имя, они должны видеть или слышать вас по крайней мере по трем каналам коммуникации: по электронной почте, телефону и при личном общении.
- Если человек уже знает ваше имя, необходимо подпитывать складывающиеся отношения, общаясь с ним по электронной почте или по телефону не реже одного раза в месяц.
- Если вы хотите превратить знакомого в друга, вам нужно как минимум два раза встретиться с ним в нерабочее время в непринужденной обстановке.
- Даже если вы знакомы давно, необходимо два-три раза в год напоминать о себе.
- Социальные сети (обновления статуса, комментарии, ретвиты) — прекрасный способ поддержания связей, особенно в широком диапазоне, однако они не могут заменить необходимости личных напоминаний людям, которые являются частью узкого, важнейшего круга общения, завязанного на ваши текущие задачи.

Чтобы ваша сеть контактов развивалась и действовала эффективно, необходимо соблюдать эти правила. Мне лично приходится делать десятки телефонных звонков в день. Зачастую это всего лишь несколько слов, оставленных на автоответчике. Я также активно пользуюсь электронной почтой. С помощью мобильного телефона и планшета я могу делать это в поезде, самолете и автомобиле. Я помню (мое электронное устройство помнит) дни рождения или годовщины памятных событий. В нужный день я обязательно посылаю соответствующее поздравление или сообщение.

Для поддержания связей вы должны заниматься этим 24 часа в сутки, семь дней в неделю и 365 дней в году.

Вы можете сказать, что это слишком утомительно. Но ведь это, в конце концов, только мой стиль жизни. Вы же можете выработать другие формы общения. Однако главным принципом по-прежнему остается повторение. Найдите способ поддерживать регулярные контакты с людьми, которые будут вписываться в ваш распорядок дня.

Лично я создал для себя рейтинговую систему, которая определяет частоту контактов и облегчает функционирование сети знакомых, коллег и друзей. Я разделил всю сеть на пять категорий. В категорию «личные связи» я включил своих хороших друзей и знакомых. Поскольку с ними уже установлены прочные и глубокие отношения, общение происходит естественно, словно мы встречаемся каждый день. Категории «существующие клиенты» и «будущие клиенты» говорят сами за себя. В категорию «важные деловые связи» я включаю людей, с которыми меня связывают профессиональные отношения. Либо я веду с ними какие-то дела, либо надеюсь вести в будущем, поскольку они входят в мой «план по созданию сети поддержки». В категорию «перспективные контакты» я включаю людей, с которыми я не знаком или знаком шапочно, но хотел бы сойтись ближе (это руководители высшего звена и мировые знаменитости).

Прочтя главу, где говорится о необходимости фиксировать и запоминать имена, вы, видимо, уже и сами начали делить всех своих знакомых на какие-то категории. Общего правила здесь не существует, поступайте так, как вам удобно. Главное, чтобы это разделение на группы отвечало вашим целям. Все преуспевающие люди умеют хорошо планировать свою деятельность. Они «думают на бумаге» и считают, что неудача в планировании — это планирование неудачи в делах. А план представляет собой всего лишь перечень действий и имен.

В качестве следующего шага нужно распечатать список контактов, разнесенных по категориям. Возможно,

распечатки кажутся вам вчерашним днем, однако в оглушающем потоке цифровых данных становится как никогда важно иметь физическую копию на бумаге. Впрочем, решать вам: вы можете распечатать список или пользоваться тем приложением, которое для вас наиболее удобно.

Далее встает вопрос: как часто вы связываетесь с каждым человеком из этого списка? Я пользуюсь простой системой: ставлю напротив каждой фамилии цифры 1, 2 или 3. Однако вы можете дополнить ее по своему усмотрению.

С лицами, помеченными единицей, я связываюсь каждый месяц. Это значит, что с данным человеком, будь то мой друг или новый деловой партнер, я поддерживаю активные контакты. Если он относится к числу моих недавних знакомых, то единица, как правило, означает, что отношения с ним еще недостаточно прочные и с этим человеком следует общаться по трем линиям коммуникации. Каждый раз, выходя на связь с тем или иным человеком, я делаю короткое примечание против его фамилии с указанием обстоятельств и содержания контакта. Если в прошлом месяце я направил потенциальному клиенту с пометкой 1 короткое сообщение по электронной почте, то в этом месяце я позвоню ему по телефону. Кроме того, все контакты, помеченные единицей, я вношу в систему быстрого набора номера на своем мобильном телефоне (это очень полезная функция, позволяющая экономить время). Если у меня есть свободная минута, когда я, например, еду в такси, то достаточно нажатия одной кнопки, чтобы связаться с нужным человеком.

Под цифрой 2 у меня значится основная база контактов. Это первичные знакомства либо люди, которых я уже хорошо знаю. Им я звоню или направляю сообщение по электронной почте один раз в квартал. Кроме того, эту категорию людей я обычно включаю в перечень рассылки электронных сообщений о своем бизнесе. Как и все мои знакомые,

ежегодно они получают от меня поздравительные открытки либо к праздникам, либо ко дню рождения.

Людей с пометкой 3 я знаю недостаточно хорошо. Ввиду нехватки времени и условий я не в состоянии уделять им слишком много внимания. Это просто знакомые, показавшиеся достаточно интересными, чтобы попасть в мою записную книжку. Я стараюсь связываться с ними по крайней мере раз в год. К тому, что человек, которого они почти не знают, звонит им или посылает короткие записки, эти люди относятся доброжелательно и заинтересованно.

Третий шаг, о котором я уже упоминал в главе 8 («Фиксируйте имена»), состоит в том, чтобы разделить общий список на тематические части. Со временем список связей становится слишком обширным. С ним уже неудобно работать. Разбивка его на части позволит сэкономить время и вести дела более целенаправленно. Она может быть осуществлена по географическому, отраслевому или какому-нибудь другому принципу. Если я, например, лечу в Нью-Йорк, то составляю отдельный нью-йоркский список и, выйдя из самолета, сразу же звоню тем, кто у меня помечен цифрой 1: «Привет, Джейн. Я только что приземлился в Нью-Йорке и вспомнил о тебе. К сожалению, сейчас мы не сможем встретиться, но я просто хотел узнать, как у тебя дела». Такой список очень помогает заполнить паузы, возникающие в расписании поездки.

Долгие годы в составлении таких тематических списков я прибегал к помощи ассистентов. Но теперь цифровые технологии дают возможность делать это самостоятельно. Например, в «Контактах» на LinkedIn можно сортировать пользователей по тэгам, посылать e-mail, звонить или добавлять заметки прямо в файл в мобильном приложении.

Где найти время для всего этого? Где угодно. Я занимаюсь этим в такси или в машине, в ванной (только SMS!) или когда заскучаю на какой-нибудь конференции. Я привык

хранить все отправленные и полученные по электронной почте сообщения. Каждое полученное сообщение я заново в соответствующую категорию, а компьютер подсказывает, дал ли я на него ответ. Впоследствии мне достаточно только открыть нужный файл, чтобы восстановить всю историю общения. В конце каждой недели я корректирую списки связей и сопоставляю их со своими делами и поездками, предстоящими на следующей неделе. Таким образом, на протяжении недели у меня всегда под рукой необходимый список.

Еще один способ сэкономить время состоит в том, чтобы тщательно выбирать время телефонных звонков. Как ни парадоксально, но я порой звоню именно для того, чтобы не дозвониться. Иногда просто нет времени для долгих разговоров, и тогда бывает достаточно всего лишь поздороваться и напомнить о себе. Поэтому я всегда держу в памяти людские привычки; и если я хочу оставить всего лишь краткое известие на автоответчике, то звоню в такое время, когда человек должен отсутствовать. Как правило, этот трюк срабатывает, если вы звоните человеку на работу до начала рабочего дня или после его окончания.

Очень важно, чтобы избранная вами методика напоминания о себе вписывалась в режим работы. Некоторые фирмы доходят даже до того, что включают такую деятельность в функциональные обязанности работника. Мне рассказывали, что консалтинговая фирма McKinsey & Company завела у себя такой порядок: спустя сто дней после того, как во главе какой-то фирмы встал новый руководитель, McKinsey поручает своему консультанту позвонить ему и поинтересоваться, чем он может помочь. Как считают в компании McKinsey, сто дней — это срок, достаточный для нового руководителя, чтобы вникнуть в суть проблем, но недостаточный для того, чтобы найти их решение.

Автоматические напоминания в социальных сетях

Полагаю, все понимают, что в то время, когда я вырабатывал техники поддержания связей, в моем инструментарии не могло быть социальных сетей. Не стану на это жаловаться, поскольку, лишенный соблазна сугубо виртуального общения, я привык активно подходить к созданию связей и применять глубоко личный, индивидуальный подход. Впервые я познал радости автоматизации напоминаний с помощью моего первого КПК. Я обновил контакты на сайте, позволявшем вести адресную книгу, и через два дня получил электронное сообщение от потенциального клиента, с которым когда-то ранее потерял связь. Он писал: «Мы беседовали с вами год назад, но проект не начался. Теперь условия более благоприятные». Это сообщение в итоге принесло мне миллионы долларов.

Даже этот примитивный способ обработки списка контактов принес мне выгодную сделку, поскольку разошедшиеся по кругу общения напоминания встроили мое имя в чей-то бизнес-план. Современные средства виртуальной социализации позволяют охватить напоминаниями куда более широкий диапазон и получить гораздо более богатый урожай. Через LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram и еще десятки платформ, которые наверняка появятся в будущем, люди станут постоянно сообщать вам о том, что для них важно и интересно. Ваше дело — отследить это и вовремя предстать перед человеком, которому могут потребоваться ваша помощь и поддержка.

Вас ждут трудности двух видов. Во-первых, теперь придется потрудиться для того, чтобы вас не сочли спамером. Спам, с моей точки зрения, — это рассылка сообщений, не являющихся ни нужными, ни важными, ни своевременными, ни даже развлекательными для получателей. Попробуйте

посмотреть со стороны на каждое сообщение, которое отправляете. Как оно будет выглядеть в чужой ленте обновлений или в папке входящих писем? Во-вторых, нужно тщательно контролировать поток сообщений, идущих к вам, чтобы получать только нужные сведения от нужных людей и вовремя отвечать на них должным образом.

Обе трудности можно преодолеть с помощью технологии, которой я пользовался с самого начала: составляйте списки и систематически их обновляйте, чтобы ваше внимание было всегда сосредоточено именно на тех людях, которые для вас важны. Фильтруйте таким образом и входящие, и исходящие сообщения. Обновления от всех, кому вы присвоили 1 в адресной книге, нужно просматривать каждый день и в полном объеме. К категории 2 стоит обращаться, возможно, раз в неделю или в месяц; к 3 — раз в месяц или в квартал. Выделите на это время в своем графике.

Самые важные напоминания — всегда личные

Благодаря социальным сетям наш широкий диапазон связей стал еще шире, чем был. Тех, кого вы к нему относите, и впрямь уместнее называть «подписчиками», чем «друзьями». Они составляют новый и крайне важный сегмент вашей сети связей. Более подробно я остановлюсь на широком диапазоне и техниках работы с ним в главах, посвященных социальным сетям.

Для того чтобы повысить «подписчика» до «друга» (в более традиционном понятии, чем «кто-то, кто знает мою страничку на Facebook») потребуются плотное и частое общение один на один. Чтобы этого достичь, говорите о действительно важном для вас и этого человека.

Содержание напоминаний о себе может варьироваться в широких пределах. Для хороших знакомых можно ограничиться фразой: «Я звоню, чтобы сказать, что помню о вас». Чаше я пользуюсь другим посланием: «Привет, мы слишком долго не общались, и я хочу сказать, что мне вас не хватает и вы важны для меня». Можно делать и какие-то профессиональные дополнения, но в любом случае ваше послание должно носить максимально личный характер.

Когда я напоминаю о себе людям, представляющим особый интерес для моей карьеры и бизнеса, то добавляю поздравления с повышением по службе, отмечаю успехи их компаний или рождение ребенка. Я люблю также посылать им важные газетные статьи, небольшие деловые советы или оказывать другие знаки внимания, свидетельствующие о том, что я думаю о них и хочу им помочь.

Проявляйте творчество. У меня есть друг, который повсюду носит с собой фотоаппарат. Возвращаясь с конференции или из командировки, он никогда не забывает послать фотографии людям, с которыми познакомился там. Это прекрасная идея, которая не раз сослужила ему добрую службу. Еще один мой друг для этих же целей использует музыку. Знакомясь с человеком, он спрашивает, какую музыку тот любит. Мой друг имеет большую и постоянно пополняющуюся фонотеку и всегда в курсе всех музыкальных новинок. Например, напоминая о себе, он пишет: «Мне было очень приятно встретиться с вами. Вы упомянули, что любите джаз. Я обнаружил у себя редкую запись Майлза Дэвиса. Мне кажется, что это как раз в вашем вкусе. Сообщите мне, как она вам понравилась».

Установив контакт с партнером или личным знакомым, не забывайте подпитывать возникшую связь. Напоминание о себе всегда будет поддерживать ваши отношения.

ДНИ РОЖДЕНИЯ

Существует стандартный совет: посылать людям на праздники поздравительные открытки. Однако праздники, на мой взгляд, не лучшее время, чтобы напомнить о себе. Почему? Да потому, что вам трудно будет выделиться среди еще 150 людей, поступивших точно так же.

Для меня лучшей оказией по-прежнему служат дни рождения, хотя они и стали последнее время пасынками среди других памятных дат. Чем старше вы становитесь, тем чаще окружающие забывают этот ваш самый главный праздник (видимо, потому, что пытаются забыть свой собственный). Теперь, когда люди активно пользуются социальными сетями, почти на всех нас в день рождения обрушивается лавина пожеланий от всей нашей сети контактов. Это действительно очень приятно, да и количество пожеланий греет нам сердце. Но их качество не менее важно, хотя люди и склонны это отрицать. Мне постоянно приходится слышать: «Нет, я не праздную свой день рождения». Вы пытаетесь убедить свою семью: «Давайте не будем ничего устраивать по этому поводу. А уж если и устраивать, то не надо делать из этого большой шумихи».

Но я в это не верю. Я раскусил вашу игру. Этот день вам по-прежнему дорог, как и каждому из нас.

Мы с детства привыкли, что этот день только наш и ничей больше. Даже если вам исполняется семьдесят лет, где-то в глубине души, не смотря на все внутренние протесты, вам будет приятно, если о вашем празднике кто-то вспомнит, пусть вам и не дарят в этот день большую красную машинку, как в детстве.

Не обманывайте сами себя. Каждому человеку дорог его день рождения!

Несколько лет назад, когда я был в Нью-Йорке, на экране моей электронной записной книжки всплыло напоминание: «День рождения Кента Блоссилла». Кент — это тот человек, который когда-то на пути в мой кабинет успешно преодолел преграду в лице моей секретарши. В тот день, беседа с Кентом, я спросил его, как и всех, с кем я знакомлюсь, когда у него день рождения. Это делается ненавязчиво, и большинство людей забывают, что говорили со мной об этом. Что до напоминаний на Facebook — среди людей, с которыми я общаюсь, далеко не все там зарегистрированы либо не добавляют в «друзья» деловых партнеров.

Кент воспитывался в мормонской семье, у него было десять братьев и сестер. Если у человека такая многочисленная родня, то можно представить себе, что в день рождения его телефон наверняка звонит не переставая.

Я не встречался с ним больше года. В тот день я был весь в делах и заметил напоминание о дне рождения только после обеда. Обычно я поздравляю людей рано утром, оставляя им сообщение на

автоответчике, чтобы, придя на работу, первым делом они услышали мои добрые пожелания. Наверное, не один и не два таксиста в Нью-Йорке считают меня полным сумасшедшим.

Когда Кент поднял трубку, то услышал не какие-то приветы и теплые слова, а песню в моем исполнении, хотя я и не могу похвастаться голосом Паваротти.

Обычно в ответ я слышу смех и слова благодарности. Однако на этот раз, когда я закончил петь, в трубке была тишина.

— Кент, вы слышите меня? У вас же сегодня день рождения, я не ошибся? — Ни слова в ответ, и я уже начал подумывать, что перепутал дату. — Кент?

— Да, — послышался в ответ сдавленный голос. Он явно с трудом сдерживал слезы.

— У вас все в порядке?

— Вы помните мой день рождения? Кейт, в этот раз никто из моих братьев и сестер, никто из родственников не вспомнил об этом. Ни один человек. Большое вам спасибо.

Сам-то он не забыл об этом. Люди никогда не забывают свой день рождения.

Глава 21

Отыщите свой «якорь»

Когда я был студентом школы бизнеса, едва сводившим концы с концами, то жил в квартире, которую никак не назовешь роскошной. Она была крохотной и отнюдь не уютной. И все же это обстоятельство никогда не мешало мне закатывать вечеринки, на которых я от души веселился в компании хороших друзей и некоторого числа незнакомых мне людей.

Именно в те дни я понял, что весело проведенный ужин оставляет у людей прекрасные воспоминания и сильно укрепляет взаимоотношения между ними. Сегодня я могу с уверенностью сказать, что мои самые прочные и глубокие связи выковывались за обеденным столом. Совместная еда, не говоря уже о нескольких бокалах вина, оказывает мощное объединяющее воздействие на людей.

В те далекие годы в моей квартире площадью тридцать семь квадратных метров, находившейся рядом со стадионом, была такая маленькая кухня, что в ней с трудом размещались два взрослых человека, однако на мои вечеринки собиралось четыре, шесть, а порой даже и пятнадцать гостей. Состав приглашенных был довольно пестрым — преподаватели, студенты, деятели из бостонской администрации, а порой и просто люди, с которыми я познакомился, стоя в очереди за продуктами. Меня никогда не беспокоили мелкие неудобства, возникавшие в ходе таких сборищ,

например то, что гости должны были есть, держа тарелки у себя на коленях.

Наша современная культура фастфуда сильно подорвала складывавшееся веками убеждение о том благотворном воздействии, которое совместный прием пищи оказывает на душевное спокойствие людей и укрепление их взаимосвязей. Многие полагают, что такие ужины связаны с большими затратами сил и времени. Мужчины, насмотревшись женских шоу, забыли о том, как можно запросто собираться за скромным ужином. Они считают приготовление ужина женским делом. Однако, поверьте мне, это глубокое заблуждение. Всегда оставаясь мужчиной, вы можете устроить у себя дома прекрасный ужин. А если при этом вы еще и холостяк, то после такого ужина у вас отбоя не будет от поклонниц.

Примерно раз в месяц у меня в Лос-Анджелесе, или в номере нью-йоркского отеля, или в доме моих друзей в Сан-Франциско собирается пестрая толпа представителей самых разных общественных слоев, чтобы повеселиться, поговорить о бизнесе и познакомиться с новыми людьми. Начало всему этому положили скромные вечеринки в моей мрачноватой квартире в Кембридже.

До того как о моих ужинах разнеслась широкая молва, мне пришлось выработать определенную стратегию по подбору гостей. Их состав должен был способствовать расширению моих социальных горизонтов и созданию мне репутации, заставляющей людей охотно откликаться на приглашения.

У каждого из нас есть определенный устоявшийся круг общения. Но если вы постоянно ужинаете с одними и теми же людьми, то ваш круг связей не будет расти. С другой стороны, если вы будете приглашать к себе на вечеринки случайных людей, особенно таких, которые по престижу и опыту стоят значительно выше вашего привычного круга общения, то это вряд ли даст положительный эффект. Такие

люди предпочитают общаться с равными себе по происхождению, опыту и социальному статусу.

Родители обычно не любят участвовать в собраниях, которые устраивают их дети, если только приглашенные тоже не приходят вместе с родителями. В колледжах студенты старших курсов обычно избегают вечеринок первокурсников. Во взрослом мире все обстоит точно так же. Зайдите в кафетерий любой крупной корпорации, и вы наяву сможете наблюдать социальное расслоение. Представители администрации сидят за столами своим узким кругом.

Чтобы преодолеть это стадное чувство и собрать у себя на вечеринке людей, которые в обычных условиях не общаются между собой, я выработал метод, который назвал «концепцией якоря».

У каждого среди знакомых есть человек, который выпадает из привычного круга друзей. Каждый из нас в той или иной степени поддерживает отношения со старшими, более мудрыми и опытными людьми. Это могут быть наши наставники, друзья родителей, учителя, священники, начальники.

Я называю этих людей «якорями». Их преимущества перед привычным кругом наших друзей заключаются в одном простом факте — они другие. Они общаются с другими людьми, располагают другим опытом, поэтому у них можно многому научиться.

Найти такой «якорь» среди своих знакомых и пригласить его на ужин несложно. Если вам неудобно сделать это лично, то среди ваших друзей непременно отыщется тот, кто стоит к нему достаточно близко и от чьего приглашения он не откажется. Чтобы найти такого человека, просто прислушайтесь к рассказам своих друзей и отметьте одну-две фамилии, которые постоянно всплывают в разговорах. Как правило, это люди, которые положительно влияют на жизнь ваших друзей. Логично предположить, что точно так же они могут воздействовать и на вашу жизнь.

Отыскав такого человека за пределами своего социального круга и пригласив его в компанию, вы обеспечиваете себе колоссальные дивиденды. Ведь дело здесь не в том, что он будет развлекать завсегдатаев ваших сборищ. Он будет привлекать к себе людей и позволит вам в следующий раз пригласить тех, кто в обычных условиях никогда бы к вам не пришел. Если опять же воспользоваться аналогией с кафе́терием компании, то представьте себе ситуацию, когда к вам за стол подсел председатель совета директоров. В этом случае все остальные начальники тоже не преминут пообедать вместе с вами.

В принципе таким «якорем» может стать любой человек, который внесет оживление в вашу вечеринку. Я обнаружил, что на эту роль прекрасно подходят журналисты. Им сравнительно немного платят (значит, они не прочь поужинать бесплатно), в их профессии всегда присутствует интрига, они постоянно находятся в поисках нового материала и могут рассматривать такие вечеринки как потенциальный источник идей. К тому же они хорошие собеседники, и многие из приглашенных охотно воспользуются возможностью изложить им свои мысли в расчете, что получат таким образом доступ к широкой аудитории. Художники и артисты (известные и не очень) тоже относятся к этой категории. Если вам не удалось подцепить крупную рыбу, на которую вы рассчитывали, то можно ограничиться человеком, так или иначе приближенным к власти. Это может быть консультант известного политика или руководитель среднего звена крупной компании. В этом случае на них как бы ложится отблеск их знаменитого босса.

Пригласив человека, который будет играть роль «якоря», не забывайте, что очень важно правильно сформировать остальной состав гостей. Лично я предпочитаю комбинацию из людей, с которыми веду дела сегодня, тех, с кем бы мне хотелось вести бизнес в будущем, и так называемых

затейников, энергичная натура которых внесет оживление в компанию. Разумеется, не помешают и одна-две местные знаменитости. Излишне говорить о том, что в этой компании должны находиться также ваши друзья и родственники.

Политический обозреватель Арианна Хаффингтон — одна из завсегдатаев на моих ужинах. Она всегда доброжелательно относится к людям, весела и открыта для общения. Как мне удалось «подцепить» ее? По рекомендации своей знакомой, у которой были какие-то связи в офисе Арианны, я послал ей письмо по электронной почте, где написал, что являюсь ее давним поклонником. Там сообщалось также, что я устраиваю веселые вечеринки в Лос-Анджелесе и ее присутствие, без сомнения, очень украсило бы их. Арианна появилась сначала, лишь чтобы выпить пару коктейлей, но ей очень понравилось, и она стала моим постоянным гостем и хорошим другом.

Хотя такие ужины зачастую и помогают решать многие деловые вопросы, все же не увлекайтесь приглашением слишком большого числа партнеров по бизнесу и не ведите за столом разговоры только о делах. Если весь вечер вы посвятите обсуждению бюджетов и управленческих проблем, то он будет очень скучным. Такие мероприятия устраиваются для установления и укрепления человеческих взаимоотношений.

Я пришел к выводу, что оптимальное количество приглашенных на ужин должно составлять от шести до десяти человек. В последнее время я обычно приглашаю четырнадцать гостей, но этому предшествовали долгие годы практики. Кроме того, я дополнительно приглашаю примерно шесть человек прийти заранее или, наоборот, попозже, к напиткам и десерту. Это мои близкие друзья, которые не обидятся, если не будут присутствовать на основной части беседы, тем не менее оценят, что их

тоже пригласили поучаствовать. Обычно, если вы зовете людей на ужин, следует рассчитывать на то, что лишь 20–30 процентов из них примут приглашение, а остальные могут сослаться на свою занятость. Если кто-то говорит, что не сможет прийти, так как приглашен на другое мероприятие, то я зачастую предлагаю ему прийти еще до ужина выпить пару аперитивов или, наоборот, заглянуть попозже на десерт.

«Дополнительные» гости обычно приходят, когда ужин уже завершается. У меня всегда есть лишние стулья, которые можно подставить к столу, чтобы вновь прибывшие могли полакомиться десертом и поболтать с гостями. Как раз в тот момент, когда веселье уже идет на убыль и люди начинают посматривать на часы, думая о том, что им завтра рано вставать на работу, прибывает новая группа гостей, и настроение в компании улучшается. Вечеринка выходит на новые обороты.

Обычно в это же время музыка, звучащая из стереосистемы, сменяется живой игрой пианиста. Я не объявляю об этом заранее. Просто до гостей, сидящих за столом, постепенно начинает доходить, что музыка, доносящаяся из гостиной, изменилась. Иногда дело не ограничивается одним пианистом. Я могу пригласить певца или целую группу молодых вокалистов. Порой мне даже приходится потрудиться и потратить время на поиски бывших выпускников Йельского университета, певших в знаменитом университетском хоре. За небольшую плату они с радостью тряхнут стариной и споют для бывших однокашников.

К моменту подачи десерта в гостиной звучит живая музыка. В это же время приходят новые гости, и вечер как бы начинается заново. Кто-то остается сидеть за столом, кто-то присоединяется к поющим. Как правило, лишь в час или два ночи все спохватываются, что уже поздно, и на этом завершается еще одна удачно проведенная вечеринка.

Если вы любите вкусно поесть и насладиться общением в компании близких людей, то можете создать свой сценарий вечеринки, который хорошо сработает независимо от места ее проведения.

Мой друг Джим Брем — один из самых модных дизайнеров Нью-Йорка. У него была прекрасная студия в центре города, где он каждые две недели по четвергам устраивал вечеринки. Кстати, четверг отлично подходит для таких мероприятий. Он не нарушает планов людей, которые они строят на выходные дни, и большинство из них готовы прогулять в этот день допоздна, так как знают, что на этой неделе им остался всего один рабочий день.

Я всегда восхищался умением Джима сделать простоту столь элегантно. Это наблюдается в его архитектурных и дизайнерских работах.

Вдоль одной стены у него тянулась длинная скамья, обитая бархатом, и стояло несколько черных кожаных пуфов для сидения. Здесь нам обычно подавали шампанское. Звуковой фон создавала легкая джазовая музыка. В числе приглашенных всегда были художники, писатели и музыканты.

Сделав пять шагов, вы попадали за простой деревянный стол без всяких скатертей, украшенный парой свечей в серебряных подсвечниках. Стулья были красиво задрапированы. Перед каждым из гостей стояла большая чашка с приготовленным в домашних условиях соусом чили и грубо наломанными кусками свежего хлеба. На десерт подавали мороженое и шампанское. Все гениальное, как всегда, было очень просто.

Каждый может организовать подобную вечеринку. Позвольте привести еще один пример, касающийся моего бывшего коллеги Марка Рамсея. Я впервые встретился с ним, когда он работал бухгалтером в фирме, специализировавшейся на развлечениях. Он был очень недоволен своей

работой и хотел уволиться. Собравшись с духом, в возрасте двадцати пяти лет Марк открыл собственное дело, и я стал его первым клиентом.

Марк стал завсегдатаем моих ужинов в Нью-Йорке, а в качестве ответного жеста он тоже часто приглашал меня на вечеринки и различные шоу. По прошествии нескольких лет я спросил Марка:

— А почему ты никогда не приглашаешь меня к себе домой на ужин?

Его ответ не отличался оригинальностью:

— Я никогда не смогу организовать такой ужин, как ты. У меня нет столько денег, и я живу в запущенной студии. У меня нет даже обеденного стола.

— Стола? А кому нужен стол? — спросил я.

Мне удалось убедить Марка хотя бы попытаться организовать ужин. Я сказал ему, что буду тем самым «якорем», который «зацепит» других гостей, и попросил пригласить еще четырех человек. Я порекомендовал ему купить самого простого вина, но побольше. В качестве закусок подойдут чипсы и какие-нибудь овощные салаты. Я также посоветовал купить большую круглую складную столешницу и водрузить ее на кофейный столик. Вот и все! Получается прекрасный обеденный стол.

Что касается еды, то я сказал ему забыть о кухне. Можно купить готовые салаты и жареных цыплят. На десерт достаточно будет пирожных и мороженого. Главное, чтобы не ощущалось недостатка в вине.

Ужин удался на славу. Марк пригласил одного потенциального клиента, меня и моего друга. Теперь мы все являемся его клиентами.

Как видите, для организации вечеринок нужно соблюдать всего одно правило: получайте удовольствие. Разумеется, существуют и другие правила, которые вам помогут в этом деле. Вот некоторые из них.

1. Определите тему

Даже самую маленькую вечеринку никто не мешает сделать тематической. Любая простая идея поможет вам объединить в одно целое еду и атмосферу за ужином. Вечеринку можно организовать вокруг любой темы. Это может быть рецепт бабушкиного мясного рулета, какой-то праздник, «вечер черных галстуков» (я пользуюсь этим очень редко, так как моя цель состоит в том, чтобы гости ощущали себя свободно и непринужденно), вегетарианская кухня, какой-то жанр музыки — все, что вам придет в голову. Люди ощущают прилив энтузиазма, когда видят, что вы подошли к делу творчески.

Мне припоминается одна статья, которую я прочел в *Washington Post*. В ней шла речь о женщине по имени Пердита Хьюстон. Когда президент Картер в 1978 году назначил ее региональным директором Корпуса мира в Северной Африке, на Ближнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, каждую неделю она начала давать обеды, куда приглашались только женщины.

Как объясняла сама Хьюстон, эти ужины призваны были заполнить пустоту в ее жизни: «Из-за размеров порученного региона мне часто приходилось отправляться в длительные командировки. Бывая дома, я чувствовала, насколько для меня важно общение с моим сыном Пьером, которому было семь лет. Кроме того, из-за командировок я начала терять связь со многими друзьями. Вместо того чтобы общаться с людьми один на один в ресторанах, я решила устраивать еженедельные вечеринки.

Примерно в это же время я поняла, что многие незамужние женщины, занимающие высокие посты, находятся в похожей ситуации. Их профессия создавала определенные проблемы в личной жизни. Многие женщины в администрации Картера были в определенном смысле первопроходцами и нуждались в поддержке. Поэтому я ограничила круг участников своих вечеринок только женщинами.

Чтобы подготовиться к ужину на двенадцать человек в понедельник, мне приходилось всего лишь немного больше времени проводить на кухне по воскресеньям, когда все равно надо было готовить для себя еду. Часто я готовила кус-кус или бараний суп, которым питаются в Алжире в рамадан после захода солнца. Этот суп называется чорба. Он очень острый и питательный и может использоваться в качестве основного блюда за обедом или ужином. Зачастую я просто варила большую кастрюлю чорбы и подавала к ней горячий хлеб и большую миску с салатом. Десертом служили обыкновенные фрукты и сыр.

Реакция на мои “женские” ужины по понедельникам оказалась поразительной даже для меня самой. Я всегда сервировала стол изысканным фарфором и хрусталем, ставила на стол серебряные подсвечники. Другими словами, мои ужины ничем не отличались от обычных вечеринок.

Беседы за столом были очень искренними. Мы говорили и спорили о внешней политике США, обсуждали проблемы, общие для всех женщин, находящихся на руководящей работе, например борьбу с проявлениями мужского шовинизма на рабочем месте.

Мы многому научились друг у друга, установили контакты со многими интересными людьми и учреждениями, разработали ряд новых стратегий. Эти ужины стали для нас очень важной частью жизни».

Еженедельные ужины Хьюстон стали уже традицией в Вашингтоне. Они собирают единомышленниц, которые поддерживают друг друга, помогая преодолеть жизненные препятствия, встречающиеся на пути каждой из них. Почему бы и вам не организовать нечто подобное? Надо лишь найти общую точку соприкосновения, будь то религия, пол, род занятий или что-то еще. Это придаст вашим совместным ужинам дополнительное содержание и поможет привлечь к ним новых людей.

2. Приглашайте гостей заблаговременно

Экспромты и импровизированные сборища бывают хороши, но если вы хотите, чтобы ужин прошел успешно, к нему надо тщательно готовиться. Приглашать гостей можно по телефону, электронной почте, записками, но обязательно заблаговременно, по крайней мере за месяц, чтобы люди успели скорректировать свои планы и вам не пришлось потом гадать, кто придет, а кто нет.

3. Не будьте рабом кухни

Вечеринка не имеет смысла, если она становится для вас сплошной работой. Если банкетное обслуживание слишком дорого, то либо готовьте все заблаговременно, либо покупайте готовые блюда. Гости в любом случае оценят ваши усилия, если еда будет вкусной, а программа общения интересной.

В последнее время я предпочитаю пользоваться услугами фирм, обслуживающих банкеты. Однако такого же успеха можно добиться за куда меньшие деньги, если проявить фантазию и потратить некоторое время на подготовку. Секрет дешевых ужинов таится в их простоте. Сделайте одно главное блюдо, например тушеное мясо под соусом чили. Его можно приготовить заранее, за день-два до ужина. Подайте к нему хороший хлеб и салат. Вот и все, что требуется.

Нет, пожалуй, еще не все. Еще одна статья расходов — это алкоголь. Я очень люблю хорошие вина. Можно даже сказать, я фанат хороших вин. Подумайте сами, можно ли придумать лучшую «социальную смазку»? Бокал хорошего вина добавляет изюминку в любую вечеринку. Однако у каждого свои предпочтения, и я уверен, что вы можете провести великолепно ужин, даже если у вас на столах будет стоять только содовая.

4. Создайте атмосферу

Не поленитесь потратить час или два на то, чтобы украсить место проведения ужина. Для этого не требуется ничего сверхъестественного. Свечи, цветы, приглушенное освещение, хорошая музыка создадут соответствующее настроение. В центре стола поставьте что-нибудь притягивающее внимание. Поручите кому-нибудь из молодых родственников разносить напитки, если вы не наняли бармена или официанта. Ваши гости должны почувствовать, что настало время отдохнуть и развлечься.

5. Забудьте о формальностях

Большинство ужинов и вечеринок не связаны с какими-то формальными условностями. Будьте проще. Вкусная еда, хорошие люди, много вина, приятная беседа — вот и все секреты удавшейся вечеринки. Я всегда стараюсь одеваться как можно проще, чтобы гости не ощущали неловкости по поводу своей одежды. Мой стандартный наряд — джинсы и пиджак, однако это дело вкуса каждого.

6. Не сажайте парочки вместе

Очень важно правильно рассадить гостей за ужином. Если вы посадите рядом мужей и жен, вечеринка станет скучной. Смешайте семейные пары и рассадите гостей так, чтобы рядом оказались люди, не знакомые друг с другом, но имеющие какие-то общие интересы. Я обычно расставляю на столе таблички с фамилиями приглашенных. Если у меня есть время, то я пишу на их обратной стороне интересные вопросы или шуточные фразы, которые помогут гостям растопить холодок на первоначальной стадии общения. Вы можете просто купить интересные открытки с шуточными надписями, которые внесут струю оживления в ваш ужин.

7. Расслабьтесь

Гости берут пример с хозяина. Если вам весело, то точно так же будут чувствовать себя и приглашенные. За ужином ваша задача состоит в том, чтобы наслаждаться плодами проделанной подготовительной работы. И это не совет, а приказ.

8. Устройте виртуальное продолжение вечеринки

После вечеринки разошлите письма с благодарностью гостям (используя скрытую копию). Прикрепите фотографии, подчеркните самый запомнившийся момент. Такое дружеское подведение итогов помогает семенам взаимопонимания, зароненным на вечеринке, дать хорошие всходы. Ваши гости наверняка пришлют вам ответ. Они также будут благодарны.

Часть четвертая

**Связи в эпоху цифровых
технологий**

Глава 22

Расширьте диапазон

В итоге связано все: люди, предметы, идеи... Главным становится качество этой связи.

Чарльз Имз

Недавно за ужином один мой приятель жаловался на социальные сети. «Кейт, меня завалило по уши! В ленте новостей — сплошной мусор, а у меня не хватает времени даже на живых людей. Зачем нужны эти якобы друзья в интернете, когда у меня есть настоящие?» Так говорил мой приятель, и присутствующие за столом согласно кивали.

Я понимаю. Мы хотим, чтобы технологии облегчали доступ к людям, знаниям и возможностям, к которым стремимся мы сами. Вместо этого нас накрывает лавина бесполезной частной информации: чье-то желание съесть бутерброд с ветчиной, бесконечные селфи и фотографии домашних животных, текущие краны, отзывы на кафе и рестораны.

У этой проблемы есть решение. Даже если вы упорядочили «Избранное» в адресной книге и довели до совершенства список рассылки новогодних открыток, вы наверняка не занимались вплотную организацией одного из важнейших сегментов вашего круга общения — всех тех контактов, которые стали частью жизни современного человека из-за развития компьютерных технологий. Назовем их «широким диапазоном».

Этот диапазон всегда был важен, однако в эпоху электронных коммуникаций его значение выросло многократно. Если вы грамотно организуете этот сегмент круга общения, он будет поставлять вам актуальную, ценную, новейшую, хоть зачастую и неожиданную информацию.

Готов поспорить, что, пока вы читали эти слова, в вашей ленте обновлений уже высветились три мотивирующие цитаты и фото вросшего волоса. Давайте это исправим.

Вот несколько твитов из моей ленты за последние несколько дней:

@michaelhyatt Круто: «Новое приложение для айфона: голосовое напоминание. И ведь работает!» @StuMcLaren <http://mhyatt.us/18rRolz>

@CoryBooker За успех нужно бороться. Теперь я поборюсь в Вашингтоне. Я баллотируюсь в сенат и начинаю предвыборную кампанию: <http://corybooker.com/first-ad>

@Hummel_Chris Вечная память лучшему из моих учителей. Некролог Маргарет Мецгер в The Boston Globe.

@TonyRobbins Подросток изобрел фонарик, работающий от тепла ладони: <http://www.nbcnews.com/technology/teenager-invents-flashlight-powered-warmth-your-hand-6C10485762...>

@Seanstitutional @denniskneale НА ЗАМЕТКУ: По вашей просьбе в «Макдоналдсе» вам обязаны сделать любой заказ со свежим яйцом вместо порошкового. Представьте себе лицо кассира!

@GuyKawasaki Социальные предприниматели! Для вас бесплатное предложение от Wharton <http://wdp.wharton.upenn.edu/books/social-entrepreneurs-playbook...>

@CiscoCollab #Инфографика: топ-менеджеры подсчитали, насколько #сотрудничество через #облако способствует росту бизнеса. <http://cs.co/6017ZHJh>

@Accenture Telenor поручает Accenture внедрение стратегии по разделению сервисов в глобальном масштабе <http://bit.ly/19WQpkV>

Возможно, вы прочли это и решили, что это скучная подборка. Но именно для меня она интересна, и в этом вся соль! Я тщательно отобрал лишь те контакты из своего круга интернет-общения, которые будут поставлять мне сведения и возможности, напрямую связанные с моими текущими задачами. В этой выборке твитов я получил:

- удобный инструмент. Именно такого приложения мне не хватало для упорядочения заметок, которые я надиктовываю для себя в аэропортах, салонах такси и т. д.;
- напоминание об обещанной услуге. Твит Кори Букера напомнил мне о том, что я должен разослать несколько писем в поддержку его кампании;
- новости личного характера о клиенте. В жизни важного клиента произошло печальное событие. Я пометил себе, что нужно будет связаться с ним и выразить ему сочувствие, поделившись своими воспоминаниями: мне было так же грустно, когда я узнал о смерти Пата Локонте;
- новости о клиенте. Мой клиент получил новый контракт. Я запомню это и поздравлю его во время нашей следующей встречи;
- маленькая хитрость. Этого пользователя Twitter я даже не знаю, но будьте уверены, я воспользуюсь его советом, когда в следующий раз стану на бегу завтракать в аэропорту, где почти никогда не бывает приличной еды. Казалось бы, мелочь, но она может здорово поднять настроение;
- тема для разговора. Во время семейного ужина мне нравится говорить о достижениях и успехах других людей. Уверен, что история Тони заинтересует моего сына (даже если он скептически закатит глаза, как это обычно и бывает);
- интересная инфографика. Моя деятельность уже непредставима без эффективного взаимодействия всех членов команды, работающих друг с другом удаленно. Я также думаю о потенциальном клиенте, с которым мы недавно говорили как раз на эту тему. Этот твит — прекрасный предлог напомнить о себе.

Просматривая свою электронную почту, Twitter, LinkedIn и Facebook, я, возможно, прочитаю подробный доклад об Accenture, затем статью о меценатстве в некоммерческих организациях, посмотрю на карикатуру в журнале *New Yorker* и так далее. Что-то из этого я перешлю дальше по своей сети контактов.

Упорядочивая этот поток информации, я выработал то, что Тайлер Коуэн, один из ведущих экономистов и автор блога и книг на данную тему, называет «ежедневной самоагрегацией синтетического опыта». Я же называю это своей сетью знаний. Сложив вместе эти, казалось бы, разрозненные данные, я начинаю видеть тенденции и провожу параллели; в такие моменты у меня случаются маленькие озарения касательно себя самого и мира, в котором мы живем.

Ваша лента — поток данных, отражающий работу живых людей, поэтому каждый бит и байт усвоенной информации становятся очередным вкладом в мой социальный капитал, новой нитью в сети связей. Анализируя информацию из френдленты, я не только расширяю свой кругозор, но и налаживаю новые связи.

Сила широкого диапазона

В прошлом самая ценная информация была сосредоточена в руках некой могучей кучки, а остальным приходилось за нее бороться. Знакомство с представителями этой высшей касты давало вам доступ к знаниям едва ли не секретным: вздумай вы ими торговать, вас наверняка бы посадили.

Знать правильных людей — и сделать все, чтобы они знали вас, — всегда будет важно, однако в настоящее время правила игры смягчились. Информация так быстро теряет свежесть и ценность, что сейчас логичнее торговать ею, чем тайно копить. Мощный поток различных сведений, имеющих рыночную стоимость, идет через интернет. Научитесь

видеть их ценность — и сравниваете с теми, кто может открыть любые двери.

Для этого вам нужно уметь очерчивать и поддерживать информационное поле, формирующееся вокруг вашего профиля в социальной сети: в наше время многие инновации и ценности нужно добывать из слабых, периферийных связей.

Теперь мы не скованы временем и пространством. Виртуальная география не имеет границ. В любую секунду вы легко можете узнать, как обстоят дела у инженеров в Нью-Дели или у группы туристов в чилийских горах, при этом за одно мгновение — клик! — подключаясь не только к мыслям конкретного человека, но и ко всему богатству знаний его окружения.

Точно измерить эту выгоду пока трудно, однако результат ясен: в наши дни Twitter, Facebook и LinkedIn — это информационное панно, показывающее мощность (высокую или низкую) вашего собственного круга общения.

Может ли лента новостей — как узкого, так и широкого диапазона — действительно стать частью вашей жизни: смешить и удивлять вас, учить чему-то новому, давать работу, улучшать ваше благосостояние и подвигать на то, чтобы поделиться заработанным? Это не только может, это должно происходить! Теперь в ваших руках знания целой когорты людей, чья численность многократно превосходит количество личных связей, которые в состоянии поддерживать каждый человек. При этом важна не только ширина, но и узор вашей новостной ленты.

Новейший метод налаживания связей

Несколько лет назад люди смотрели на меня как на сумасшедшего, когда я говорил, что в моей картотеке пять тысяч адресов и телефонов. Теперь это нормальная практика,

и сумасшедшими нужно считать уже тех, кто недооценивает важность слабых связей. Однако даже мне еще есть чему поучиться у настоящего мастера извлекать пользу из широкого диапазона соцсетей. Иными словами, мне далеко до Роберта Скобла.

Скобл — адепт новейшего метода налаживания связей, выросшего из реалий цифровой эпохи. Он технический гуру, который в свое время был широко известен в мире компьютерных технологий как штатный блогер Microsoft. Теперь же он — контактное лицо в Rackspace для предпринимателей, открывающих свой бизнес. Его работа заключается в том, чтобы встречаться с теми, кто предлагает стартапы, и вести о них блог. По версии журнала *Forbes*, Скобл занимает шестое место в списке самых влиятельных персон в социальных сетях. Недавно он прославился еще и тем, что опубликовал сделанную в душе фотографию самого себя в очках Google Glass.

Если вы решили, что Скобл из поколения Миллениума, это не так. Сейчас ему сорок восемь лет, и он живое доказательство того, что освоить широкий диапазон может не только тот, в чьей биографии появление страницы на Facebook предшествует первому поцелую.

Скобл мастерски организует связи не просто в широком, а в широчайшем диапазоне. В одном только Twitter он подписан на 40 тысяч пользователей, которых выбрал лично. От них он получает поток ценнейших сведений о развитии компьютерных технологий. Притом что это число постоянно растет, 40 тысяч пользователей — лишь источник входящих данных. На исходящую информацию Скобла в Twitter подписано около 400 тысяч пользователей.

Вот как работает Скобл. Мы с ним оба принимаем участие во Всемирном экономическом форуме в Давосе. В ходе мероприятия я бросаю все силы на то, чтобы завязать знакомства, которые планирую превратить в отношения. Когда

я с кем-то знакомлюсь, то стараюсь сделать так, чтобы нас ничто не отвлекало от общения. Это значит, что электронные устройства — и мои, и другого человека — на время убираются. Я бросаю все силы на то, чтобы найти что-то *одно*, что убедит моего нового знакомого в необходимости следующей встречи (если, конечно, я сам вижу такую необходимость). И тогда в руках снова оказываются телефоны: «Знаете, у меня тут есть человек на примете...»

У Скобла совершенно иной подход. Он репортер. Он ментально определяет, с кем следует поговорить, вытаскивает полезную информацию, подписывается на человека в Twitter, если находит его полезным (а в Давосе, конечно же, мы все друг другу полезны) и выдает информацию своим поклонникам и подписчиками в виде комментариев и видеоинтервью.

«Я ни с кем близко не общаюсь», — говорит Скобл. Вы назовете его охотником за душами? Я — нет. Он всего лишь действует с конкретной целью: извлечь выгоду из широкого диапазона. В своей среде — в мире высоких технологий — Скобл пользуется хорошей репутацией и его часто называют хорошим парнем. У него сотни тысяч подписчиков в Twitter. У него работа мечты любого компьютерного фаната: он ищет по всему миру стартапы, которые могут изменить нашу жизнь к лучшему.

Суть дела, однако, не в том, чтобы заполучить нового знакомого или коллегу. Золотая жила — это совокупность постоянно расширяющегося диапазона связей, вливающих информацию в его новостную ленту, и его собственной отдачи. Скобл раздает сказочные богатства, несмотря на то что его широчайший круг общения нельзя назвать ни личным, ни социальным. Тем не менее взаимность заложена уже в самой его структуре. Скобл никого не обязывает подписываться на его Twitter, однако сотни тысяч все равно это делают, поскольку видят в нем источник надежной информации

о том, что для них бесконечно важно, — о цифровых технологиях.

В какой-то год в Давосе, пока сам я без устали осваивал свой список людей, с которыми намеревался встретиться, Скобла кормили и поили воротилы делового мира, мечтавшие привлечь его к созданию нового фонда. Им были необходимы знания этого человека, круглосуточно погруженного в тщательно фильтруемый поток информации о новых начинаниях и тенденциях в мире цифровых технологий. Кроме того, им хотелось, чтобы другие люди знали, что они знают. Это было похоже на специально разыгранный спектакль с дорожными билетами.

Поэтому, если вы решили, что сведения Скобла могут оценить только полные профаны со стороны, не имеющие никаких других связей и поэтому паразитирующие на его твитах, — вы заблуждаетесь.

Не каждый может быть Скоблом, однако всем нам есть чему поучиться у него в деле организации и фильтрации широкого диапазона связей в социальных сетях.

Как паук в паутине

Если в детстве вы болели ветрянкой, то знаете, как заразна эта болезнь. Благодаря исследованиям в области социальных наук теперь мы знаем, что идеи так же заразны. Чем больше идей к вам пристанет, тем выше вероятность нащупать ту единственную, которая станет ключом к прорыву.

Для того чтобы гарантированно подхватить информационное поветрие, создайте для себя широкий круг общения, оставаясь в его центре. Вот почему корифеям делового мира так хочется познакомиться со Скоблом. Он является тем, что Николай Христакис, профессор Гарвардской медицинской школы, называет сенсором, поскольку сплетенная им

сеть контактов идеальна для того, чтобы он первым узнал о новом перспективном стартапе или изобретении.

Наша жизнь проходит во взаимодействии с другими людьми. Осознанное формирование круга общения повышает шансы на получение ценной информации. Пусть этот круг станет чашкой Петри, в середине которой — снова вы. Социальные сети позволяют создавать внутри любой сферы деятельности прочную сеть взаимоотношений, нити которой будут тянуться в разные стороны и служить каналами, по которым информация будет стекаться обратно в центр — к вам.

Растущая сила слабых связей

За прошедшее десятилетие я потратил сотни тысяч, если не миллионы, долларов на работу операторов ввода данных в попытке оптимизировать слабые связи широкого диапазона. Тогда этим занимался я один. В наши дни с помощью интернета и капли прилежания вы можете эффективно фиксировать, отслеживать и использовать эти отношения с небывалым прежде размахом.

В одной из предшествующих глав мы узнали от Марка Грановеттера о сильных сторонах слабых связей. Поток информации все ускоряется, а с ним и темпы развития технологий.

Подчеркну, что все вышеперечисленное не умаляет ценности сильных связей. Отнюдь нет. Друзья и преданные, проверенные годами деловые партнеры оставались и остаются вашей опорой. Однако когда речь заходит о социальных сетях, современный большой куш уже не 250 контактов, а 250 тысяч.

Итак, как же вести себя во Всемирной сети для того, чтобы успешно определить, упорядочить, подключить и эффективно использовать широкий диапазон связей?

На всю катушку

Преодолейте страх перед масштабом. К сожалению, сейчас бытует ложное мнение о том, что активность в широком диапазоне каким-то образом обесценивает настоящие дружеские отношения. Чепуха!

В действительности масштабы общения в социальных сетях легко свернуть и развернуть, тогда как личный контакт почти всегда происходит один на один. Злопыхатели смеиваются эти два факта и ворчат что-нибудь вроде: «Полюбуйтесь, до чего доводят соцсети! У нынешней молодежи по пять тысяч “друзей” и ни одних настоящих “отношений”».

Меж тем «молодежь» понимает, что сетевое общение не исключает личного, и все делает правильно: поддерживает отношения и с узким кругом самых близких людей (эти отношения очень серьезные и глубокие), и с широким. Получается огромная сеть, с помощью которой молодые люди тянут к себе ресурсы, информацию и контакты, которые могут быть полезны в ситуациях, для основного круга нетипичных.

Поэтому не бойтесь раскидывать сети, но обязательно выработайте систему, которая поможет отслеживать и сортировать их содержимое, и привыкайте отличать сигнал от шума. Не нужно подписываться на все подряд. Вот как Скобл описывает тех, на кого подписался сам: «Я знаю, почему захотел подписаться на их обновления. Я слежу только за теми, кто хорошо приспосабливается, нестандартно мыслит, имеет влияние или играет важную роль в компьютерной индустрии. Я почти не слежу за звездами спорта или кино и почти не читаю политиков».

Я ориентируюсь на собственный план по созданию сети поддержки и вам советую поступить так же. Я никогда не забываю про свои цели: их список всегда есть на моем рабочем столе и в телефоне. Они определяют развитие моего круга связей и поведение в социальных сетях.

Хитрость в том, чтобы научиться быстро переключаться с пятидесяти (или ста пятидесяти) человек, занимающих главное место в вашем плане — то есть тех, с кем вы намерены выстраивать настоящие, тесные взаимоотношения, — на тот более широкий, также тщательно подобранный круг общения, который служит вам исключительно источником информации. Новые технологии сильно облегчают эту задачу, поэтому, если ваши цели изменятся, вы сможете быстро среагировать и выбрать из широкой сети контактов другую узкую группу людей и выстраивать более личные отношения уже с ними, поскольку теперь они лучше отвечают вашим потребностям. Чутко прислушивайтесь к тому, что происходит в широком круге общения, не переставая его наращивать, — но главные ресурсы посвятите основной, малой группе.

Для обработки потока входящей информации я использую тот же метод, что и для напоминаний о себе в деловом общении. Я создаю несколько условных категорий и определяю приоритеты. Во всех крупных социальных сетях для этого существуют тэги и настраиваемые списки. Высший приоритет, как правило, у людей, которые и в моем плане также стоят на первом месте. С ними я хотел бы общаться плотно — как в сети, так и при личных встречах. Второй и третий приоритеты — это и есть широкий диапазон. Взаимодействие с такими людьми ограничивается твитами, чтением блогов, моей рассылкой. Тем не менее я регулярно просматриваю новости от пользователей из третьей категории. Потому что здесь также можно почерпнуть прекрасные идеи и ценные сведения.

Стремитесь к разнообразию

Неоднородный коллектив обладает более сильным коллективным разумом. К такому выводу после двадцатилетних исследований пришел профессор Скотт Пейдж

из Мичиганского университета. Пейдж продемонстрировал, что в комнате, где, например, присутствуют только врачи, коллективный разум будет слабее, чем в соседней комнате, где собрались представители разных профессий, даже если у каждого отдельно взятого представителя однородной группы (в этом случае — врачей) IQ выше.

«Пусть люди из группы с высоким индивидуальным IQ умнее, но, когда мы измерили коллективный разум, разнообразие знаний оказалось важнее интеллектуального багажа каждого отдельного человека», — писал Стивен Джонсон в книге «Совершенное будущее» (Future Perfect).

Насколько далеко вы забросите сеть в поисках новых знакомств — это не только вопрос накопления знаний. Это еще и вопрос роста на более высоком уровне. Как писал Уильям Тейлор, крупнейший специалист по контролю за изменениями и один из основателей Fast Company, «от того, что вы видите, зависит, как вы меняетесь».

Все мы когда-то мучительно пытались определиться со своим взглядом на мир и искали свое место в нем. Мы сами рассказываем себе о том, какова наша работа, чем занимается наша фирма, с кем мы работаем, — и эти рассказы становятся реальностью. Ограничиваясь тем, что нам уже известно, мы подрезаем крылья воображению. Какой могла бы быть ваша работа? В каком направлении могла бы развиваться ваша фирма? Как вы могли бы подойти к важному решению, если бы в вашем окружении из сплошных игроков появилось несколько иксов?

От того, что вы видите, зависит, как вы меняетесь. Я добавлю еще кое-что, что будет справедливо и для реального мира, и для соцсетей: то, что вы видите, зависит от того, куда вы смотрите.

Ищите способы вносить разнообразие в ваш круг виртуального общения. Сделать это в интернете проще простого, однако мало кто утруждает себя этим. У таких людей сеть

связей естественным образом формируется из школьных, семейных и рабочих контактов. Если ничем ее не разбавить, лента новостей превратится в аналог телеканала, по которому крутят одни и те же передачи.

Как заставить творческую нотку в потоке информации звучать громче? Вот несколько советов.

- Просмотрите наискосок свою новостную ленту и все ваше «ежедневное чтение». Охватывает ли оно разные социальные слои и сферы деятельности, разные социокультурные общности, людей разных возрастов и этнической принадлежности? Если нет, выведите ближе к центру несколько периферийных связей из своего круга общения. Подумайте, какие еще действия раздвинут границы сложившегося круга общения и помогут найти новых друзей. Об этом мы говорили ранее, в главе «Отыщите свой “якорь”».
- Создайте отдельную категорию контактов из знакомств широкого диапазона в Twitter или Facebook. Пусть это будут деятели искусства, предприниматели, знатоки цифровых технологий — хоть цирковые жонглеры! — кто угодно, чьи блоги и твиты вы не стали бы читать в обычных обстоятельствах. Каждую неделю выделяйте время на то, чтобы навестить их онлайн. Посмотрите, какую информацию они передают и куда ведут их связи. Возможно, вы расширите собственные!
- Читайте блоги, книги и отраслевые СМИ интересных специалистов и лидеров в других сферах деятельности. Какие успешные техники и идеи из их опыта вы можете взять на вооружение? Проанализируйте это. Как говорят те, кто хочет остаться на гребне инноваций, «возьмите там и примените здесь».

Лучший онлайн-фильтр — это офлайн

Скобл — компьютерный фрик, но не надо думать, что он прикован к рабочему столу. В основном контакты для своей сети взаимодействия он ищет не через компьютер, а на конференциях и корпоративных мероприятиях, в которых принимает активное участие. По словам самого Скобла, ему удастся налаживать и поддерживать такое количество отношений в реальном мире, «уделяя каждому по часу времени». Вот что он рассказывает о корпоративных мероприятиях: «Я без колебаний подхожу к незнакомому человеку и завязываю разговор. Потому что понимаю: именно так расширяется круг связей». Скобл не просто достоин черного пояса по владению Twitter — он также мастер мгновенно оценивать степень полезности информации, которой располагает человек.

«Знания о том, кто где работает, что собой представляет, чем увлекается и какую роль играет в жизни, позволили мне проложить разветвленную сеть каналов, по которым ко мне стекается информация», — говорит Скобл.

В ходе живого общения информационный обмен более насыщен. Мы узнаем о людях то, что остается невидимым в Сети: как они выглядят, как умеют себя подать, оказывают они или акают и так далее. Но это далеко не все. Во время встречи лицом к лицу мы не можем спрятаться за маской анонимности или отредактировать сообщение перед отправкой. Это само по себе располагает к более искренним и доверительным отношениям — как и контекст, в котором происходит встреча.

Наилучший подход к выстраиванию контактов — это переключение с реального общения на виртуальное и обратно без перекаса в ту или иную сторону. Мой совет таков: завяжите знакомство офлайн и поддерживайте его онлайн.

Стоит заметить, что даже у Скобла — короля широкого диапазона — есть свои методы поддержания связи с самыми близкими, и происходит это не во Всемирной сети: раз в три недели он встречается с лучшими друзьями, чтобы поделиться новостями за кружечкой пива.

Широкая известность в узких кругах

Вы когда-нибудь слышали о Натали Молине Ниньо? Скорее всего, нет. Но если бы вы были юной девушкой-предпринимателем в Нью-Йорке, то знали бы о ней наверняка. Я же узнал о ней только потому, что одна моя знакомая из Нью-Йорка как-то раз поделилась со мной ее рассылкой, решив, что мне это будет интересно.

Молина Ниньо одна из тех, кого называют широко известными в узких кругах. Она помогает молодым предприимчивым женщинам, решившим начать собственное дело. И в этом видит свое жизненное предназначение, свою миссию. Основатель и куратор конференции из серии TED для женщин, проводящейся в Барнард-колледже, Молина Ниньо — эпицентр сети взаимоотношений, в которой она легко может отыскать и привлечь ресурсы для того, чтобы выполнить поставленные задачи, — и сделать это быстро.

Активная работа свела ее с весьма влиятельными людьми, например с Глорией Фельдт, в то время президентом Американской федерации планирования семьи; с создательницей крупнейшего агентства недвижимости Барбарой Коркоран; а также с Китти Колберт — директором центра «Афина» в Барнард-колледже и адвокатом, которая защищала Федерацию планирования семьи на историческом судебном процессе против Кейси и спасла положение на слушании по делу Роу против Уэйда. Пользуясь поддержкой этих женщин, Молина Ниньо смогла добиться еще больших успехов в реализации своей миссии.

Известность такого рода не сваливается на человека в одночасье, как случается с авторами вдруг разлетевшегося по Сети видеоролика. (Заметим в скобках, что читатели тем не менее ждут картинок с собаками Ниньо — двумя чау-чау, которых она ежедневно фотографирует во время прогулок по Нью-Йорку, после чего размещает снимки на своей странице в Facebook.)

Натали оказывает уникальную услугу — организует неорганизованное, связывает в единую сеть разрозненные прежде узлы.

Угадайте, где в итоге оказывается сама Молина Ниньо? Верно: прямо в центре чашки Петри. Бум! — и она уже суперпроводник.

Широкая известность в узких кругах — или, в действительности, те усилия, которые прилагаются к ее достижению, — укрепляет взаимоотношения с людьми, входящими в ваш «план по созданию сети поддержки», и в то же время поддерживает связь с широким диапазоном. Набросав план, вы также получите схему новой сети контактов. Кого из них было бы полезно познакомить друг с другом? Подобное укрепление связей внутри сети пойдет на пользу не только вам, но и самой системе.

Пользуйтесь этим. Ищите способы соединить людей из вашей группы между собой и со всеми, кто выиграет от такого знакомства. Вашими инструментами смогут стать рассылки, группы LinkedIn, страницы по интересам в Facebook, ужины после выступления на конференциях, мастер-классы, объединения для взаимообучения. Переходите из виртуального мира в реальный, если это поможет ускорить процесс и упрочить связи.

Опираясь на свой круг общения, создавайте новые ценности. Сначала просто делитесь информацией. Потом начинайте искать экспертов — как хорошо известных, так и новых, — которых должна знать ваша микросеть, и снова

создавайте нужные связи. Ищите новости, события, результаты исследований, которые будут важными для этой группы, и рассказывайте о них первым. Создавайте новый контент вместе.

Благодаря интернету стало как никогда просто соединять людей, ресурсы и возможности. Это задача нашего времени. Каким будет ваш вклад?

Найдите ответ и пожинайте плоды.

Ценность мелкой рыбешки

Если вы успешный специалист, не бросайте все усилия на то, чтобы заманить в свои соцсети исключительно звезд и лидеров. Знаю, с помощью интернета вы хотите подключить-ся к воротилам этого мира. Однако тратить кучу времени, упражняясь в остроумии с целью заинтересовать своими твитами Ричарда Брэнсона или Марка Кубана, — значит разоряться впустую. У вас почти нет шансов привлечь их внимание. Я верю в возможность при желании продемонстрировать свою щедрость кому угодно, однако трудно сделать это, используя *только* Twitter или Facebook. Рид Хоффман, основатель LinkedIn, каждый день получает по пятьдесят писем с заманчивыми предложениями от совершенно незнакомых людей. Знаете, сколько из них он принял? Ни одного! Потому что получил еще пятьдесят от других людей, которых ему рекомендовали.

Не забывайте о том, что ключевые фигуры широкого диапазона не всегда являются таковыми в жизни. На деле они мелкие сошки, решительно настроенные люди с улицы, которыми движет любовь к своему делу. Это те, кто откусит палец вместе с рукой; те, кого не сдерживают чужие ожидания и корпоративная этика высшей лиги.

Если вы только начали формировать свою сеть связей, не гоняйтесь за лидерами. Лучше попробуйте найти лидеров

завтрашнего дня. Не ищите там, где ищут другие; не покупайтесь на ученые звания, лоск веб-дизайна и число подписчиков в Twitter. Вместо этого ориентируйтесь на нестандартное мышление, новаторские идеи, новые лица и готовность к диалогу. Налаживайте отношения с тем, в ком видите большой потенциал — и, при хорошем раскладе, через пять-десять лет у вас обоих появится масса возможностей быть полезными друг другу. Даже если новый знакомый не станет вторым Шоном Паркером, в вашем лагере умных друзей все равно будет пополнение, а это само по себе ценно.

Укрощение LinkedIn

«Кейт, ты все делаешь неправильно», — сказал мне Рид Хоффман, когда я поведал ему о том, как пользуюсь LinkedIn. Меня как человека, активно публикующегося и выступающего на конференциях, находят на Facebook и Twitter, подписываются на меня — и все это без малейших усилий с моей стороны. LinkedIn работает иначе, поскольку контакты нужно подтверждать.

LinkedIn — замкнутая система по очень простой причине. Ее ценность и миссия — в возможности связать одного профессионала с другим, поэтому в таких связях должен быть смысл.

Когда кто-то присылает вам запрос: «Вы представите меня X?», всегда просчитывайте ценность потенциальной связи. Это ваше право. В течение многих лет я не отказывал никому, кто просил добавить его в контакты, и даже гордился тем, что способствую созданию новых связей. Однако теперь в моих контактах люди, которых я не знаю, и я часто оказываюсь в ситуации, когда один незнакомый человек просит представить меня другому незнакомому. В живом общении такого никогда не случается.

Не повторяйте моих ошибок. Принимайте запросы только от тех, кого знаете достаточно хорошо, чтобы при случае представить их кому-то еще из ваших контактов. Я не призываю проверять всю их подноготную, но они не должны быть случайной точкой внутри круга знакомств. Пусть это будут те, кому и вы при случае будете рады оказать небольшую услугу, и сами не постесняетесь о ней попросить. Совершенствуйте навык формирования связей на LinkedIn — и вы быстро достигнете статуса суперсвязного. Сайт позволяет отслеживать связи первой, второй и третьей важности. Таким образом, он дает возможность найти сотни тысяч новых контактов, если подойти к делу с умом. В книге «Жизнь как стартап» (*The Start-Up of You*)* Рид советует обеспечивать другим людям хотя бы одно хорошее знакомство в месяц. Я бы сказал, что если у вас получается, постарайтесь удвоить результат!

Налаживая отношения через LinkedIn, демонстрируйте людям, что прочли их профиль, сделав на него прямую отсылку. Это подход, взятый с сайтов романтических знакомств: «Наиболее вероятно получит отклик то письмо, в котором будет написано что-то вроде “Я заметил, что...” или “Вы говорите, что...” — иными словами, что-то, что подтверждает, что один человек тщательно изучил профиль другого», — пишет Рид.

В романтических знакомствах, как и в деловых, более личный и внимательный подход всегда предпочтительнее поверхностного.

Привычка к «лайкам»

Если у вас возникли трудности с тем, чтобы использовать соцсети исключительно по делу, вы не одиноки. Facebook — это шоколад интернета: он позволяет нам рассказывать

* Издана на русском языке. Хоффман Р., Касноча Б. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины. М. : Альпина Паблишер, 2013.

о себе, а затем поглощать «лайки», вызывающие выброс дофамина. Центры поощрения и удовольствия у нас в голове зажигаются, как новогодние гирлянды.

Можно сколько угодно обвинять новые технологии в формировании у вас отупляющей зависимости, однако правда в том, что эта зависимость была у нас всегда. Жизнь полна трудностей; иногда только шоколадка (или что-то иное, чем вы предпочитаете себя баловать) и спасает от стресса. Социальные сети — новый вид лакомства, доступного теперь в любых количествах.

Иногда я решаю отдохнуть от интернета и подключенных к нему устройств и посвятить день чтению и написанию текстов. Поначалу это трудно, но даже мой наэлектризованный мозг приспосабливается быстрее, чем можно было ожидать.

Как правило, социальным сетям я уделяю то время, которое иначе пропало бы зря: в дороге, в машине, в поездах и самолетах. Там же я выхожу в Сеть, чтобы напомнить другим о себе коротким сообщением.

Сделайте разумную экономию своим принципом для общения в социальных сетях. Если вы вошли на сайт, особенно в рабочее время, не оставайтесь там дольше, чем требуется для продвижения к глобальным целям.

Ловите момент

Недавно я ехал по Лос-Анджелесу и остановился на перекрестке. Девица за рулем соседней машины уткнулась в свой айфон. Очевидно, там было что-то гораздо более интересное, чем дорожные знаки или движущиеся со всех сторон автомобили. Мы оба ждали, пока дорогу перейдет пешеход. Шел он черепашьям шагом, а знаете почему? Потому что пешеход, как и водитель соседней машины, уже прибыл в свой самый главный пункт назначения — зажатый в руке

смартфон. Я наблюдал за тем, как неотрывно он смотрит на экран, как большой палец прокручивает и прокручивает сообщения. Прокрутка стала важнее прогулки.

В наши дни люди живут в своих новостных лентах. Неодолимая сила притяжения социальных сетей порождает множество социальных зол, и прежде всего невнимательных водителей и рассеянных гостей у вас за ужином. Однако такова реальность. Поэтому, если вы хотите привлечь внимание клиентов, коллег или даже друзей, научитесь быстрому общению внутри маленькой ленты на экране смартфона. Потому что в следующую секунду одним движением пальца вас перелистнут. А именно здесь проще всего поделиться чем-то значимым, именно здесь этого ждут.

Делитесь интересным, заставьте их смеяться или плакать. Есть много способов выделиться из общей массы. Найдите свой. Этому посвящена вся следующая глава. Сейчас это навык первостепенной важности. Общаясь с новым клиентом или потенциальным контактом, будьте уверены: они следят за своей лентой.

Глава 23

Станьте королем контента

Как бы успешно вы ни использовали высокие технологии для создания сети контактов, сколько бы информации ни собирали, вы зайдете в тупик, если не научитесь взращивать доверие.

Чтобы вызывать доверие у людей в виртуальном мире, нужно найти способ через биты и байты показать, какой вы на самом деле человек. Научитесь делать это! Потому что вы должны уметь успешно налаживать связи, даже если бы пришлось вещать из открытого космоса.

То, что это возможно, уже было доказано.

В 2013 году канадский космонавт Крис Хэдфилд завершил свою миссию на борту Международной космической станции. СМИ в то время пестрели заголовками о космическом туризме, о компании Virgin Galactic Ричарда Брэнсона, занимавшейся этим бизнесом. Официальная МКС перестала быть интересной, о ней не писали — пока Хэдфилд не начал делиться личным опытом пребывания на станции. В одном из нашумевших видео он показал, что значит плакать в космосе. Он добил аудиторию (и заставил ее плакать на Земле), опубликовав в Twitter ссылки на видео, в котором в условиях невесомости играл песню Ziggi Stardust Дэвида Боуи. За это он получил виртуальное рукопожатие от самого Боуи: тот ретвитнул его твит. Между тем на МКС вместе

с Хэдфилдом было еще пятеро космонавтов. Вы знаете их имена? Я — нет.

Все упирается в контент — единственное, на чем можно с уверенностью строить доверие в Сети. Контент — это информационные ресурсы, которые создаете вы сами: статьи, записи в блоге, ваш профиль, обновления статуса. Именно через них другие узнают, кто вы и чем занимаетесь, к чему стремитесь, что можете им предложить и насколько вы круты. Из малого, по биту и байту, складывается многое.

Интернет — это не только настоящее, не только рассказ об идиоте за рулем или о вкусном ужине. Публикуя сообщения, фотографии и обновления, мы оставляем в Сети информационный след своей жизни, своей истории. Мы можем рассказывать не только о том, что произошло сегодня, но и о том, какой проделали путь и что может ждать нас в будущем.

Человек, который найдет наилучший способ управлять контентом, выбирая верные каналы и нужное время, создаст самые разветвленные и продуктивные сети связей и сможет легко повернуть свою карьеру в нужную сторону.

Арифметика доверия

Чтобы созданные вами информационные ресурсы были востребованы и способствовали возникновению доверия, вкладывайте в них те же базовые ценности, которые помогают строить отношения в реальном мире. Вот моя формула:

$$\text{ЩЕДРОСТЬ} + \text{УЯЗВИМОСТЬ} + \text{ОТВЕТСТВЕННОСТЬ} + \\ \text{ОТКРОВЕННОСТЬ} = \text{ДОВЕРИЕ}$$

Многие ошибочно полагают, что их онлайн-контент должен демонстрировать лишь то, какие они замечательные, успешные, организованные. Они полагают, что доверие

вызывает исключительно хорошая репутация или удачное фото в рубашке нужного цвета.

Конечно, все это тоже хорошо, но помогает лишь до определенной степени.

Недавно я принял участие в создании обучающего видеокурса. Съемки проходили в студии. Надо мной поработали стилисты, гримеры и осветители; я надел свой лучший костюм, и для полноты картины не хватало только полки с толстыми книжками на заднем плане. Ну ведь я же хотел выглядеть профессионально, не так ли? А потом я посмотрел запись и увидел, что излишне ретивый гример не просто замазал мне прыщик — он так меня напудрил, что лицо у меня стало оранжевым, словно я пришел не курс читать, а сниматься в сериале «Пляж». В итоге мы на скорую руку сняли все заново у меня в офисе. Пусть там не было специального освещения, но я выглядел гораздо более живым и естественным — и при этом не оранжевым. И результат оказался выше всяких похвал!

Я говорю это не к тому, что оранжевые лица не вызывают доверия, а к тому, что, если вы будете собой, люди к вам потянутся. Они почувствуют, что вы — настоящий и ваши слова — тоже. Маленькие несовершенства гораздо лучше, чем бездушный глянец.

Поэтому, если ваша попытка представить себя как ловкого игрока с хорошими связями закончилась неудачей и вы опустили руки, не переживайте. Просто расслабьтесь и попытайтесь подойти к делу иначе.

Дайте шанс радикальной честности

Джеймс Альтушер, специалист по психологии успеха в сфере финансов, создал империю контента. При этом у него нет ни особой ловкости, ни хороших связей — напротив, его портфолио состоит из одних лишь оглушительных

провалов. Он одевается так, словно не работает на Уолл-стрит, а решил присоединиться к протестному движению. Наконец, то, что говорит Альтушер, всегда кого-то оскорбляет, и этих кого-то обычно много.

Столь явные, казалось бы, недостатки на самом деле помогли Альтушеру собрать целую армию преданных поклонников. Сотни тысяч людей читают его блог. Он открыл двери для всех, от сверхскрытного основателя хеджевого фонда Стивена Коэна до ведущего программы «Бешеные деньги» (Mad Money) Джима Крамера, и создал сильные связи как со своими сторонниками, так и с оппонентами. Он и сам словно стал другим человеком и сделал карьеру в разных индустриях. Причем в процессе он несколько раз потерял и снова заработал сотни миллионов долларов.

Альтушер начал с блога, в котором продемонстрировал свой талант финансового аналитика. Он размещал в нем чужие статьи об акциях, финансах и экономике. Посещаемость была низкой. И тогда через год он изменил подход к работе.

«Я решил быть честным. Честно рассказывать о своих волнениях, страхах, неудачах — а неудачи у меня были ошеломляющие. И постепенно посещаемость блога выросла — я не преувеличиваю — на 20 тысяч процентов. Благодаря одной только честности! Теперь я каждый день получаю деловые предложения».

Вот лишь некоторые заголовки самых нашумевших постов Альтушера: «Пусть мои дети станут наркоманами» (о страстных увлечениях), «Три байки о миллионерах» (о деньгах и счастье), «Приниженный йогой» (о посещении занятия вместе с женой, давно занимающейся йогой) и «Как эффектно стать неудачником» (о том, как Альтушера выгнали из аспирантуры).

«Шок и трепет» не единственная стратегия, с помощью которой можно завоевать доверие аудитории. Найдите

свою идею, носящую отпечаток вашей личности и способную принести дивиденды доверия, для создания правдивого контента. И пусть в него войдут щедрость, уязвимость, ответственность и открытость.

Многие ошибочно полагают, что единственный способ показаться надежным — это хвастаться своими успехами. Альтушер же говорит, что такую линию поведения выбирают только те, кто боится, что за проявление слабости их перестанут уважать: «Вам кажется, что если вы расскажете другим, что потеряли деньги, или что умерла ваша жена, или что вы плакали во время экономического кризиса, то люди отвернутся от вас». Но это совершенно не так: именно человеческая сторона ваших поступков заставляет людей прислушаться к вам, а признание в том, что вы — тоже человек, заставит их вам поверить.

«Ваши конкуренты редко бывают искренни. Это не значит, что они непременно лгут. Это значит, что они загнали себя в строгие рамки, — говорит Альтушер. — Если вы выйдете за эти рамки и будете по-настоящему искренни с коллегами, конкурентами и потенциальными клиентами, то выбьетесь в лидеры. Все будут знать: *это действительно вы*».

Страх заставляет нас уклоняться от риска. А это значит, что мы не проявляем инициативу, не бываем щедрыми, открытыми и ответственными, не встречаемся с незнакомыми людьми лицом к лицу с целью создать о себе представление, потому что в таких ситуациях есть риск получить отказ.

У хорошего контента в интернете те же риски: он может вызвать неловкость, натолкнуться на отказ и так далее. Но в перспективе мы за него получим такие же награды: знакомство, радость, даже любовь. Пойдите на риск, проявите инициативу и ничего не бойтесь!

Теперь рассмотрим, как сделать так, чтобы ваш контент способствовал установлению взаимопонимания с другими людьми.

Будьте щедры

Щедрость в Сети — это желание делиться и получать. Это также щедрость души: готовность шагнуть вперед, выслушать, привнести свои соображения. Как и в других случаях, щедрость — хороший способ преодолеть чужое безразличие и вызвать к себе интерес.

Присоединяйтесь к беседам раньше, чем начнете их

Гари Вайнерчук — автор-создатель видеоблога WineLibrary.TV, теперь крупный специалист по работе в соцсетях. Решив раскрутить в Twitter винный магазинчик, которым владела его семья, он не стал использовать свежесозданный аккаунт для того, чтобы по десять раз на дню кричать о прелести своего шардоне. Вместо этого он искал уже существующие дискуссии о вине и вступал в разговор. Своим энтузиазмом он делился с другими знатоками вина, по возможности давал советы и в итоге понял, что важно для людей, обсуждающих вино в своих твитах. Так Гари привлек подписчиков, которых потом любопытство заставило перейти по ссылкам на его видеоблог, где он демонстрировал кипучую энергию и полную готовность к общению. За ним было приятно наблюдать, он был в своей стихии. Сейчас Гари — владелец бизнеса с многомиллионным доходом и автор нескольких бестселлеров, но сам он остался прежним — все таким же энергичным и скромным. Правда, теперь он чаще рассказывает о работе в соцсетях, чем о вине. Но я все же надеюсь, что он до сих пор его пьет.

Говорите на языке потребностей

Внимание в наши дни — дефицитный ресурс, за который мы все боремся. Информационный поток сейчас настолько

бурный, что у нас есть не больше секунды на то, чтобы побудить кого-то щелкнуть по нашей ссылке, а не любой другой. Умение четко, ясно и оперативно передать сведения о себе и объяснить, почему они важны, — основа основ для того, чтобы сделать свое имя узнаваемым, укрепить влияние и привлечь внимание. Мало иметь хорошую идею или хороший продукт. Возьмем, к примеру, книгу «Низкоуглеводная диета». Вы когда-нибудь о ней слышали? Скорее всего, нет. Несмотря на хорошие идеи (по крайней мере, в диетологии), книга упала мертвым грузом. Переизданная под названием «Диета Южного пляжа», она стала культурным феноменом.

Транслируйте смысл на языке, описывающем существующие потребности. Скажите читателям, что решаете их проблемы, о которых они уже сами знают. Поставить себя на место другого человека и откликнуться на его нужды — проявление щедрости, которое расширит вашу аудиторию.

Каждый заголовок как бизнес-план

Если ваш контент представляет для читателя ценность (а именно из такой посылки нужно исходить, создавая контент), пусть он мгновенно ее почувствует. Это также проявление щедрости. Тщательно продумайте, как этого добиться; в противном случае читатели пройдут мимо и не приобщатся к ценности ваших сведений.

Возьмем для примера электронную почту. Когда вы посылаете письмо, то знаете, насколько оно важно... для вас. Получателю же приходится до нескольких десятков таких писем в день, и ничто не выделит вашего из общей массы, кроме одного — грамотно сформулированной темы сообщения.

В книге «Человеку свойственно продавать» (To Sell is Human)* Дэниел Пинк говорит, что удачно сформулированная

* Издана на русском языке. Пинк Д. Человеку свойственно продавать. М.: Альпина Паблишер, 2015.

тема сообщения будит в получателе или любопытство, или жажду наживы. Она содержит либо прямое указание на пользу («Как сформулировать тему письма, чтобы его прочли»), либо загадку, разгадать которую можно, лишь открыв сообщение («Это работает! Почему мои письма читают»). Разумеется, нужно следить за тем, чтобы заголовок и содержание письма соответствовали друг другу. Сначала поманить, а потом отдернуть приманку — это весьма сомнительное проявление щедрости.

Сделайте твиты началом цепочки

Изначально в строке обновления статуса на Facebook стоял вопрос: «Что вы сейчас делаете?» Мне он всегда казался абсолютно бессмысленным! Из-за него потоком лились скучнейшие сообщения: «Я гуляю с собакой», «Я ем бутерброд с сыром», «Я смотрю “Закон и порядок”» — бесполезный хлам в ваших френдлентах! Даже если мы хорошо знакомы с тем, кто это написал, такой контент упадет мертвым грузом. Дэн Пинк называет твиты подобного содержания «Обо мне сейчас» и говорит, что они, а еще жалобы («Мой начальник — урод») и безадресные приветствия («Всем добрый день!») — одни из самых невостребованных в Сети.

Гораздо лучшим вопросом было бы «Что вас зацепило?»

Такая переориентация весьма полезна. Как только вы измените вопрос, то заметите, что ваши сообщения станут чаще комментировать и размещать у себя. Это, конечно, если вместо «Я в кино» вы пишете: «Ходили на новую комедию с Уиллом Ферреллом. Ухохотались! Смотреть обязательно!»

Теперь вы даете читателям нечто полезное — оценочное суждение. Еще лучше, если вы прикрепите ссылку на фильм — вдруг им захочется узнать больше? В других случаях дайте им статью, трейлер, отзыв на ресторан — что-нибудь, что позволит донести больше информации, чем

помещается в 140 знаков твита, и при этом расскажет что-то новое и заставит совершить некое действие.

Сегодня вопрос на Facebook — «Что у вас на уме?» Это большой шаг в верном направлении, безусловно нацеленный на обмен информацией. Правда, мне по-прежнему больше нравится мой вопрос «Что вас зацепило?» (Ну же, напишите что-нибудь в Twitter!)

Используйте возможность сотворчества

«Кейт, я хочу вести блог, но не знаю, о чем писать».

Если вы считаете, что для творческого процесса нужны только вы сами, новый документ на экране и большая чашка кофе, то сами усложняете себе жизнь. Лучшие идеи приходят к наблюдательным людям, которые все время смотрят вокруг и спрашивают себя: «Как я могу принести пользу людям?» — а потом привлекают этих людей на ранних стадиях своего проекта.

Возьмем, к примеру, популярный подкаст Grammar Girl*, автору которого, Миньон Фогарти, был посвящен один из выпусков моей рассылки. Фогарти работала редактором и видела повторяющиеся ошибки; ее коллег, как и многих из нас, никогда не учили основным правилам орфографии и пунктуации**. Она почувствовала потребность и откликнулась на нее, записав первые три подкаста в течение недели, а затем быстро перешла к формату, в котором вопрос задают слушатели. Через несколько месяцев после запуска проекта в июле 2006 года Grammar Girl стал самым скачиваемым из образовательных ресурсов на iTunes.

* Grammar Girl — букв. «девочка, знающая грамматику». Имеются в виду веб-сайт и серия подкастов, объясняющих правила английского языка. *Прим. перев.*

** В школах США действительно почти не преподается грамматика родного — английского — языка. *Прим. перев.*

Приглашая других к сотворчеству, вы даете им возможность стать частью чего-то важного, предпринять общее усилие. Это приносит настолько сильное чувство внутреннего удовлетворения, что, как мне кажется, именно в этом кроется успех половины краудфандинговых платформ вроде Kickstarter.

К тому же сотворчество повышает вероятность того, что конечный продукт будет интересен вашей целевой аудитории — ведь она участвовала в его создании! Как раз сегодня мне пришло письмо от автора, который хочет разработать для других писателей учебный план по маркетингу разнообразной литературы. Он начал с того, что спросил свою аудиторию: в чем ей нужна помощь? в написании книг? в продвижении на рынке? в продажах? Да, конечно, это опрос, однако хороший послушной список автора (завершенные проекты, созданный им контент) свидетельствует о том, что он действительно учтет полученные мнения, чтобы написать хорошее пособие. Он выбирает, о чем писать, основываясь на моем ответе? Конечно же я пройду опрос! А потом куплю книгу.

Не следует, однако, забывать, что в сотворчестве критически важно довести начатое до конца (см. про «ответственность» ниже). Нельзя привлекать людей к какому-то делу, а потом бросать его на середине.

Уязвимость

Быть уязвимым в живом общении — на это нужно много смелости. Тем не менее даже если вы осрамитесь, унижение быстро закончится. Демонстрировать свою уязвимость во Всемирной сети кажется еще более рискованной затеей.

Но не нужно пасовать перед риском. Думайте так: в условиях жесткой конкуренции вы не можете позволить себе быть заменимым. Вы должны быть самим собой, по определению *незаменимым*, и единственный способ быть таким — пойти на риск и выставить себя на всеобщее обозрение.

Смешайте и взбалтывайте

Стать уязвимым проще всего, смешав личную и деловую сеть общения. Большинство людей использует Facebook для дружеских контактов, а LinkedIn — для профессиональных и не смешивает эти два ресурса. Я не поклонник такого жесткого разграничения, но даже если оно логично для вас, попробуйте совместить их. Разве вашей семье и друзьям не любопытно, чем вы сейчас занимаетесь по работе? Напишите об этом так, чтобы заинтересовать их. Личный круг общения вполне может стать источником деловых возможностей, экспертных советов и, наконец, поддержки.

Черпайте из личного дела

Можно делиться личными историями и при этом доносить до аудитории полезную информацию. Пенелопа Транк, предприниматель, широко известный блогер и автор книги «Наглый карьерист» (Brazen Careerist), часто упоминает в своих записях, что ее редактор (хорошая идея — воспользоваться услугами редактора) не позволяет ей публиковать ничего, что не несло бы полезной информации для ее основной аудитории — тех, кто жаждет карьерного роста. Она может написать 500 слов о домашнем обучении своих детей или о свиноферме мужа, но в этих текстах всегда так или иначе коснется вопроса повышения трудоспособности или поиска более хорошей работы.

Рассказывайте о своих неудачах

Честно признавайтесь своим читателям, что вам случалось совершать ошибки. Этим вы дадите им понять, что вам нечего скрывать. Кроме того, если бы все мы перестали стыдиться неудач, то наконец развеяли бы во всех смыслах

вредную иллюзию того, что самые успешные люди стали таковыми, потому что у них всегда все ладилось. Это совсем не так: у них ничего не ладилось, но они шли на все более и более смелые эксперименты, пока наконец не добились своего — настоящего успеха. Соберите волю в кулак и расскажите обо всем: и о том, что получилось, и о том, что не получилось. Поделитесь информацией, помогите людям избежать неудачи. Этим вы привлечете к себе еще больше внимания, потому что читатели станут доверять вам, вашему опыту и вашей честности.

Попадите в кадр

Если вы не Чарльз Диккенс, то коротко рассказать о себе и своих ценностях будет проще через изображение, чем через текст. Если вы сейчас просмотрите свою ленту новостей, то заметите, что именно посты с фотографиями цепляют взгляд и вызывают эмоциональный отклик.

Безусловно, только вам решать, какие фотографии оставлять на своей «стене», а какие удалять. Однако, даже руководствуясь здоровым тщеславием (я живу в Лос-Анджелесе, помните?), я стараюсь не переусердствовать в этом вопросе. Потому что если так все и произойдет, то в Сети останутся только те ваши снимки, на которых вы сидите в одной и той же позе, с одним и тем же выражением лица «на камеру». Сделайте некоторые из них фотографиями вашего профиля — ведь это в прямом смысле лицо вашей страницы. Предпочитаете профессиональные фотографии? Если можете потратиться на хорошую фотосъемку, сделайте это, если нет — не волнуйтесь. Для LinkedIn лучше всего подойдет четкий, яркий снимок, на котором видно лицо и плечи и который будет излучать энергию. Попросите друзей помочь в выборе фотографии, потому что мы сами не всегда можем распознать самую удачную.

Мой знакомый, пользующийся уважением литературный агент и замечательный семьянин, очень старался преуспеть в обеих областях. Когда я в последний раз заглядывал на его страничку в LinkedIn, там стояла фотография, на которой он с сыном катался на лыжах. Когда вы листаете на LinkedIn страницу за страницей, видя бесконечное множество похожих портретов, а потом натываетесь на снимок, сквозь который просвечивает настоящая жизнь, это производит сильное впечатление. Если же вернуться к моему знакомому, то о его профессиональных навыках рассказывает его профиль — и зачем же ему дублировать эту информацию еще и в фотографиях?

Конечно же, от вашей сферы деятельности и корпоративной этики зависит, что допустимо, а что нет. У Крейга — забавного товарища, отвечающего за информатизацию в моей компании, — на LinkedIn в профиле до сих пор стоит снимок, на котором он, сгорбившись на стуле, в темных очках, играет одновременно на гитаре и губной гармошке. А ведь сейчас Крейг работает в ООН! К счастью для Крейга, компьютерщики — счастливое исключение: мы уже привыкли, что они остаются нонконформистами и на работе, и вне ее.

Посмотрите на снимки других людей, работающих (или желающих работать) в вашей сфере. Измерьте среднюю температуру по больнице и реализуйте желаемый образ.

Кстати, Крейг, несмотря на свои причуды, был в нашем коллективе всеобщим любимцем.

Ответственность

Ответственность — это умение выполнять обещания и требовать того же от других. Это также умение занять решительную позицию и не отступать перед лицом страха или критики. Без ответственности потеряют свою силу щедрость, открытость и уязвимость. Но что значит ответственность применительно к контенту?

Станьте своим собственным редактором

Систематическое обновление информации — необходимое условие привлечения читателей. Вы должны мыслить как редактор, когда несете информацию к своим онлайн-потребителям. Создайте график, по которому будете размещать контент (возможно, определенного типа). Вы увидите, что системный подход к общению через соцсети и есть ответственный.

Попробуйте создать собственную «фишку» — бренд контента, который будет уникальным, потому что никто не делает ничего похожего.

Например, американский художник Ной Скалин создает по одному изображению черепа в день и размещает их на skulladay.blogspot.com. Он пообещал делать это в течение года.

«Я сделал череп из оранжевой бумаги 4 июня 2007 года и опубликовал его фото с подписью: каждый день в течение года я буду создавать новый череп, — рассказывает Ной в своем блоге. — Свой 365-й череп я создал 2 июня 2008 года (и даже запостил бонусный череп на следующий день, поскольку год был високосный)». Проект Скалина может показаться кому-то жутким, кому-то творческим — в зависимости от ваших вкусов. Но, что бы вы о нем ни думали, в результате Скалин опубликовал две книги и обзавелся множеством поклонников, среди которых — потенциальные клиенты его компании Another Limited Rebellion, оказывающей консалтинговые услуги и занимающейся социально ответственным дизайном.

Среди более традиционных подходов — еженедельные, ежемесячные или ежеквартальные рассылки; решение общаться с интересными вам пользователями Twitter по пятницам; ежегодные списки «Десяти лучших», посвященные исключительно тому, что вам нравится.

Синхронизируйте свои личности

Интернет — гениальная площадка для исследований, экспериментов и даже реализации надежд. Крис Броган однажды посоветовал заполнять профиль в LinkedIn, ориентируясь на работу мечты, а не на ту, которая есть у вас сейчас.

Тем не менее в мире, где фотографию и личные данные так легко изменить, опасность столкнуться с недопониманием и наделать ошибок возрастает.

Если вы были подписаны на мою рассылку в 2010 году, то однажды утром обнаружили в своем ящике письмо с заголовком «Шесть уроков, которые я извлек из маркетингового провала». В это время я проводил свой собственный эксперимент в виртуальном пространстве: это была Высшая школа отношений (Relationship Masters Academy), которая позже переросла в сайт myGreenlight. (В настоящее время все учебные материалы этой программы в переработанном виде доступны в виде приложения ExpertHabit («Привычки эксперта»), чему я очень рад.)

Для меня тогда подобная работа была выходом за пределы зоны комфорта: новое направление в развитии бренда, новая бизнес-модель, новый потребительский товар. До тех пор моя деятельность ограничивалась презентациями и консалтингом. Мы много потрудились над созданием этой программы, и, когда пришла пора привлекать потребителей онлайн, поняли, что помощь со стороны нам не помешает.

Мы наняли пару человек с хорошей репутацией в сфере онлайн-маркетинга. Они разработали рекламную кампанию, включавшую в себя электронную рассылку, которая отправлялась по адресам из моей и их собственной обширной базы данных. Когда мои сотрудники получили черновики писем, стало ясно, что образ Кейта, созданный маркетологами, кардинально отличается от образа Кейта, к которому привыкла аудитория моей постоянной рассылки и который

совпадал с образом Кейта настоящего. Я никогда не впаривал товар — лишь изредка мог порекомендовать книгу. Моя рассылка всегда основывалась на щедрости: я видел в ней некое поощрение, бонус для тех, кто уже купил мою книгу или посетил мероприятие с моим участием, поэтому теперь я делился с ними советами и новостями о своей работе.

Мы попытались побороться и изменить текст, однако всезнающие парни из маркетинга сказали, что, мол, мы ничего не понимаем, что письма составлены по уже обкатанному шаблону и что текст тщательно продуман для оказания необходимого психологического воздействия. «Изменения снизят будущие продажи», — вот что нам ответили.

Тогда мы разослали письма в исходном варианте. В конце концов нам не хотелось, чтобы рекламная кампания провалилась. После этого мы получили сколько-то жалоб и отрицательных отзывов, но в целом кампания прошла и забылась. А потом я читал публичную лекцию, и после выступления ко мне подошли две поклонницы моего метода. Они выразили разочарование теми письмами. Одна из них сказала, что книга «Ваша группа поддержки. Программа личного развития, дающая поразительные результаты» (Who's Got Your Back)* спасла ей жизнь и что теперь она пришла посмотреть на меня настоящего, чтобы узнать, кто я: человек, который учит быть открытым и приближать к себе других, — или тот назойливый коммивояжер из рассылки в стиле «Сумасшедшего Эдди»**, кричавший «действуй, не то прогадаешь».

Упс! Поверьте, мне было не очень приятно слышать это.

* Издана на русском языке. *Феррацци К.* Ваша группа поддержки. Программа личного развития, дающая поразительные результаты. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

** Имеется в виду рекламная кампания магазина электроники «Сумасшедший Эдди» (Crazy Eddie) в 70–80-е годы прошлого века, запомнившаяся эксцентричной манерой комика Джерри Кэрролла, ставшего ее рекламным лицом. *Прим. перев.*

В итоге вы должны сознавать, что ваш образ в интернете, этот набор битов и байтов, существует не где-то отдельно от вас — это тоже вы. Любые эксперименты — абсолютно новые увлечения или попытки развить отдельные черты уже сложившегося образа — должны вестись в том же русле, в каком вы подаете себя в личном общении. Если же жизненные перипетии сделают вас другим человеком, тогда вам придется перерисовать свой образ и в интернете: обновить профили и странички «О себе», разослать сообщения подписчикам, чтобы достичь синхронизации настоящего «я» со своей виртуальной копией.

На кону ваша репутация. Как только вы начинаете транслировать некий образ в общественное пространство, реальное или виртуальное, у людей возникают некие чувства к тому «я», которого они узнают по вашему контенту. Именно здесь проявляется ответственность. Если произойдут перемены (а это обязательно случится), вам нужно будет аккуратно и уважительно рассказать об этих изменениях своей аудитории.

Вот несколько пунктов, о которых стоит помнить, чтобы не разрушить свой имидж и проявить ответственность перед читателями.

Новый бизнес, новый канал продаж, новые консультанты — но прежние ценности

Чем старше я становлюсь и чем больше успехов на моем счету, тем лучше я понимаю, что мы вернее добиваемся своего, если искренне верим в то, что пытаемся продать — не важно, товары это или идеи, — и гордимся тем, как преподносим себя. Загвоздка с искренностью в том, что сначала вы должны сами четко осознать, кто вы и какая у вас система ценностей, а затем четко и неукоснительно ей следовать. Для этого нужно внимательно прислушиваться к себе и при

этом помнить, что свою личность мы постоянно переосознаем и переоцениваем. Время меняет нас, но нельзя действовать исходя из чужого мнения или из соображений удобства. Именно поэтому нужно постоянно сверяться со своими внутренними установками.

Без отговорок

Как говаривал мой тренер по борьбе мистер Браун, в мире есть два типа людей: те, кто ищет отговорки, и те, кто занимается делом. Без отговорок. Вы на сто процентов ответственны за то, на чем стоит ваше имя.

Четко пропишите правила взаимоотношений и всегда их придерживайтесь

Сет Годин, отец доверительного маркетинга, много лет назад журил меня за то, что моя отдача читателям слишком мала. Я прислушался к его словам.

Эту идею хорошо передает запись в блоге Сета: «Чтобы получить разрешение [начать кому-то рекламную кампанию], вы даете обещание... Вы можете пообещать рассылку, или ежедневный RSS-фид, или разработку нового бизнес-плана каждый день... И вы обязаны следовать условиям этих договоренностей до тех пор, пока обе стороны не решат изменить их. Не думайте, что конец финансового года, участие в президентской гонке или запуск новой линейки продукции дает вам право пренебречь уговором. Такого права у вас нет».

Если заварили кашу — вам и расхлебывать

Почему людей так подкашивают неудачи? Если что-то пошло не так, не бегите от ответственности, попросите

помощи и предпримите усилия для того, чтобы исправить ситуацию.

Искренность

Подлинная искренность, то есть способность говорить неприукрашенную правду, не только редко встречается в жизни, но еще и представляет собой истинную ценность. Это альфа и омега лидерства, продаж, маркетинга — почти любой деятельности, направленной на побуждение других что-то сделать. Быть искренним означает говорить правду всегда, даже когда это опасно и может повлечь за собой далеко идущие последствия.

Выскажитесь о том, о чем другие молчат

Искренность, проявленная публично и бесстрашно, производит эффект разорвавшейся бомбы. А в случае сценариста Джона Олсона она вызвала, скорее, ядерный взрыв.

Газета Village Voice опубликовала статью Олсона под названием «Я не буду читать ваш ***ный сценарий» («звездочки» мои), которая была написана после того, как приятель приятеля попросил Олсона прочесть краткое содержание его сценария и взбесился, когда тот отозвался о нем критично.

В нескольких тысячах до боли честных слов Олсон высказал чувство, которое все остальные в Голливуде — не славящемся открытостью — с такой же болью и честностью подавляли. В его электронный ящик лавиной посыпались благодарственные отзывы. С Олсоном хотели встретиться, предложить ему работу, прочесть что-нибудь еще из того, что он писал. Безусловно, нашлись и злопыхатели, но в итоге опубликованная статья принесла ему больше встреч с нужными людьми, чем сценарий, за который его номинировали на «Оскар».

Люди отчаянно жаждут открытости. Фальшь сейчас повсюду: компании прикрывают недостатки, люди не говорят всей правды. В нашей культуре случился дефицит искренности.

«Люди слишком часто лгут: лгут себе самим и своим друзьям, лгут любовникам, клиентам и коллегам. Если вы, единственный из тысячи, будете предельно искренни, вас непременно заметят, — пишет Альтушер. — А когда это произойдет, к вам придет успех. К вам придут деньги. К вам придет счастье. К вам придет здоровье».

Конечно, ваша искренность не у всех вызовет восторг, однако на одного человека, которого идеи Альтушера или Олсона оттолкнули, придется десять других, которых они привлекли. К тому же сила честности заключается не только в притяжении; степень прозрачности, с которой она заставляет вас вести дела, практически гарантирует хорошую отдачу.

Ловите момент онлайн

Как-то я присутствовал на очень официальном мероприятии, одной из участниц которого пришлось присоединиться к обсуждению в режиме видеоконференц-связи из своего домашнего офиса, поскольку отменился ее вылет. Дискуссия шла долго, мы все устали и начали отвлекаться, я сам едва не уснул. А потом — бум! — кот этой участницы запрыгнул к ней на стол и ткнулся носом в веб-камеру. Женщина не моргнула и глазом. Она кратко представила кота, скинула его со стола и вернулась к своему докладу о значении социальных сетей для крупных корпораций. Я почувствовал, что слушатели очнулись, сфокусировали внимание и подхватили нить ее рассуждений. Теперь они слушали.

Толика непосредственности способна принести неожиданные результаты. Конечно, не каждый сможет с первых

же секунд выглядеть расслабленным и непосредственным перед веб-камерой — а значит, нужно практиковаться. Вы можете начать хотя бы с общения по скайпу с друзьями и родственниками.

Пусть ваш контент будет искренним, и пусть ваши сильные стороны определяют его формат. Джеймс Альтушер, например, проводит сеансы вопросов и ответов в Twitter, во время которых участники могут спросить его о чем угодно, от «как увеличить финансирование моей фирмы?» до «как найти настоящую любовь?»

Во время интервью для Google я не сажусь перед зеленым экраном и не делаю вид, что я в студии. Нет, я сижу в конференц-зале своего офисного здания. Там же собираются мои сотрудники, и когда я кого-то спрашиваю, то делаю его или ее участником беседы.

Цепляйтесь, падайте, приспосабливайтесь — и так до бесконечности

Настоящих успехов предприниматель может добиться только на пути экспериментов. Но этот путь всегда сопряжен с трудностями и может привести к оппортунизму и несчастным случаям в самом прямом смысле. Поэтому Альтушер всегда обеспечивает себе возможность самовосстановления. Он озвучивает идеи — и ждет, какой сигнал придет обратно, кого и почему они привлекут. Этот отклик позволяет ему создавать новые связи и возможности. Он постоянно развивается.

Обычно нам кажется, что миру стоит возвещать только о самых значительных наших достижениях: «Готовьтесь, сейчас я вам покажу действительно гениальное изобретение!» Однако это не так, и статусы в соцсетях, записи в блогах — это простой и эффективный способ начать открытое общение с людьми, способ намекнуть на свои разработки

и изыскания и тем самым пригласить людей пройти этот путь вместе. Расскажите им, в какой момент у вас что-то пошло не так, когда вы одержали маленькую победу и на какую тему вам потребовался совет...

Держите читателей в курсе своих успехов и неудач. Ищите, падайте, приспособливайтесь — и делайте все это под пристальными взглядами тех, кто достаточно заинтересован в вашей работе, чтобы следить за ней и предложить помощь в нужный момент.

Глава 24

Как сконструировать счастливый случай

Прежде считалось, что везение благоволит подготовленному уму. Теперь правильнее сказать: подготовленному кругу общения.

Джон Перри Барлоу

Мы изучили широкий диапазон и способы воздействия на него через контент с целью формирования обширной, основанной на доверии сети взаимоотношений, через которую к вам будет поступать полезная информация от тех, кого вы сами посчитали каким-то образом связанными с вашими целями, интересами, профессиональными ставками.

В этой главе мы подойдем к решению более трудной задачи — знакомству и налаживанию контакта с людьми, чья полезность вам неизвестна.

Возможно, вы слышали высказывание Айзека Азимова: «Самая волнующая фраза, какую можно услышать в науке, — фраза, возвещающая о новых открытиях, — вовсе не “Эврика!”, а “Вот забавно...”». Это слова означают, что нас озаряет тогда, когда мы устанавливаем неожиданную связь, которая затем становится чем-то большим — счастливой случайностью. То, чего мы не планировали и не ожидали, меняет нашу жизнь. Что-то, чего мы не могли найти в Google, потому что не знали, что искать.

Эти волшебные моменты, счастливые случайности, постепенно становятся главной движущей силой развития бизнеса в XXI веке.

Раньше, последние полтора века, деньги притягивали умных людей. Теперь все наоборот: умные люди притягивают деньги. Чтобы выстоять среди постоянных технологических потрясений, любым предприятиям — хоть крупным, хоть малым — постоянно требуются творческие люди. Там, где есть творчество — а точнее, талант, — там быстро появляются инновации и прибыль. В наше время предприятиям нужно наращивать масштабы не производства, а обучения — мы должны учиться усваивать стремительно меняющиеся правила бизнес-игры. Нынешним сотрудникам нужно становиться экспертами в отборе, разработке и применении лучших новинок.

Очаруйте госпожу Удачу

Когда мы со стороны смотрим на процветающих предпринимателей и узнаем о непредвиденных, но счастливых встречах, ставших переломными моментами в их карьере: вот они случайно познакомились с председателем правления или подружились с компьютерным гением, что и стало причиной бурного развития их бизнеса, — мы, как правило, думаем: «Но как? Почему некоторым так сказочно везет?»

Но, присмотревшись поближе, мы сможем разглядеть схемы, которые снова и снова провоцируют такие «счастливые» неформальные встречи. Всех этих «везунчиков» объединяет умение *сконструировать счастливый случай*.

Раньше Хайди Ройзен выполняла неблагодарную работу — редактировала рекламную рассылку. Теперь же она занимается венчурным финансированием и имеет одну из самых обширных сетей контактов в Кремниевой долине. Ее успех — ярчайший пример тщательной подготовки счастливых случаев. Кажущуюся волшебным перерождением историю Хайди можно разбить на этапы и выделить несколько связанных между собой ключевых событий.

Ройзен стала таким желанным бизнес-партнером и успешным венчурным капиталистом во многом благодаря собственной технической подкованности и невероятно хорошим связям. Она одна из немногих, кто может позволить Биллу Гейтсу и попросить о небольшом одолжении, *потому что...*

Она давно и целенаправленно начала формировать сеть взаимоотношений — Ройзен использует термин «социальная структура», — принимая активное участие в работе торгово-промышленных ассоциаций и благотворительных фондов, *потому что...*

Она быстро осознала, что, как она говорит, «контекст порождает намерение» и что самые крепкие отношения вырастут из совместной работы над проектами, в которых будут заинтересованы обе стороны. Ройзен заняла такую активную позицию в создании и поиске новых контактов, *потому что...*

В двадцать три года она возглавила стартап по разработке программного обеспечения. Ройзен понимала, что ей понадобятся хорошие связи, поскольку ее компания была мелкой рыбешкой в большом пруду, *потому что...*

К мысли заняться бизнесом ее подтолкнул брат. Он написал в Вирджинии программу для Мас, которую не смог продать, потому что недостаточно разбирался в бизнесе. Для Ройзен, только что ставшей магистром делового администрирования, это был идеальный шанс, поскольку ее не привлекала ни одна из трех профессий, типичных для выпускников МВА: венчурный капиталист, инвестиционный банкир, консультант по вопросам управления — *потому что...*

До того как переключиться на бизнес и компьютерные технологии, она вообще училась на филфаке! И пошла в школу бизнеса только *потому, что...*

Сразу после колледжа она устроилась в «Тандем компьютерс» редактором рекламной рассылки. Это пробудило в ней

интерес к цифровым технологиям, однако работы было много, а платили мало. Она видела, что на «Феррари» разъезжают инженеры и выпускники школы бизнеса. Ройзен решила получить МВА, но обязательно в Стэнфорде, *потому что...*

Ее жизнь и круг общения были сосредоточены в районе Пало-Альто и в бизнес-сообществе процветающей Кремниевой долины. Таким образом, Ройзен выбрала идеальную географическую позицию для того, чтобы возглавить дело в тот момент, когда ей это предложили. Под ее руководством компания по разработке программного обеспечения развивалась и процветала. А потом Ройзен ее продала за огромные деньги. Неплохо для «средненькой», по признанию самой Ройзен, студентки.

Разберемся, что здесь произошло. Ройзен сконструировала свои «счастливые случаи», потому что...

- хваталась за случайно подвернувшиеся хорошие возможности;
- создала настолько обширную сеть взаимоотношений, что сюрпризы посыпались на нее как горох;
- обосновалась в географическом центре компьютерной индустрии;
- сделалась узнаваемой персоной в профессиональных объединениях и на благотворительных мероприятиях, формируя таким образом контекст, в котором закладываются самые продуктивные отношения и в котором не ограничен поток информации. Доверие между людьми, желание прийти на помощь — вот что подразумевает этот контекст.

То, что следует хватать удачу за хвост, утверждают и авторы пособия «Сила импульса» (The Power of Pull) Джон Хейгл, Джон Сили Браун и Лэнг Девисон. В этой главе я развиваю те их идеи, которые сильнее всего повлияли на мой собственный подход к составлению планов. История

Ройзен развивалась будто бы по сценарию из их книги. В книге описывается новый мир, в котором сочетание глобализации с развитием цифровых технологий открыло путь неограниченному, непрерывному и общедоступному потоку идей, капитала, таланта и возможностей. Подключиться к этому потоку — важнейшее условие для достижения как личных, так и корпоративных продуктивности, роста и процветания.

Загвоздка в том, что перемены стали константой. Глобализация означает постоянно растущую конкуренцию. Развитие технологий грозит тем, что если сегодня некое достижение вывело вас вперед, завтра оно уже устареет. В подобной обстановке то, что вы знаете в любой момент времени, все быстрее утрачивает актуальность. Важно не то, что вы уже знаете, а то, насколько быстро способны схватывать новое.

Научитесь пользоваться случаем — и вам откроется путь к неограниченным потокам знаний и возможностей. Для начала спросите себя: как сделать так, чтобы пересеклись талантливые люди, которые при обычных обстоятельствах не имеют возможности общаться, но результат общения которых был бы крайне интересен?

Вот несколько простых рецептов того, как построить сеть отношений, ориентированную на создание удачного стечения обстоятельств.

Присутствуйте!

Обширная сеть взаимоотношений в широком диапазоне, на создание которой вы положили много труда, сама по себе становится механизмом удачи. Вы поймете, что идете верной дорогой, когда вам во множестве начнут поступать просьбы добавить в друзья от пользователей, которых вы не знали раньше, но с которыми вас что-то объединяет — общий интерес, профессиональные навыки и так далее.

Не следует забывать, что жизнь не ограничивается виртуальным общением. Не сбрасывайте со счетов важность территориальной близости. За примером не нужно ходить дальше Кремниевой долины, где люди платят безумные деньги за жилье, лишь бы оставаться поближе к своим собратям по индустрии высоких технологий. Подобные поселения профессионалов продолжают существовать несмотря на то, что эти же самые высокие технологии позволяют компаниям нанимать сотрудников, находящихся в разных точках земного шара. Люди понимают, в самой гуще событий всегда будет больше предложений. Почему каждый сценарист в Лос-Анджелесе носит с собой экземпляр своего нового сочинения? На тот случай, конечно, если в очереди в кофейне он повстречает Стивена Спилберга.

Стремитесь к разнообразию

Еще один плюс случайных встреч в том, что они делают ваш круг связей разнообразнее.

Для меня самое приятное в работе автора и предпринимателя — это частые поездки, а самое приятное в поездках — то, что они дают возможность взаимодействовать с бесконечным потоком новых людей из самых разных стран и слоев общества.

Эта возможность дается далеко не каждому. В той части Лос-Анджелеса, где я живу, все, как правило, ездят на машине по привычному маршруту (за исключением сценаристов, которые поголовно обретаются в кофейнях). Если ничего не менять, социальная жизнь входит в накатанную колею и вас всегда окружают одни и те же лица.

В Нью-Йорке все совершенно иначе. Каждый день его жители взаимодействуют с десятками других людей, и никто из них не постесняется сказать тебе, что он на самом деле

думает, иногда в самых резких выражениях. Недавние исследования в Массачусетском технологическом институте выявили связь между приростом населения и продуктивностью и инновациями. В интервью журналу *Smithsonian* ученый Уэй Пан сказал: «Когда вы перебираетесь в другой город, то поневоле знакомитесь со многими людьми. Конечно, далеко не все они станут вашими друзьями. Здесь важнее то, что через них к вам придут новые идеи, новые возможности, в том числе возможность встретиться с другими прекрасными людьми, которые могут вам помочь». Еще более актуальными оказываются строки Элвина Уайта, который писал, что не стоит приезжать в Нью-Йорк, если вы не готовы стать везунчиком.

Если, как большинство людей, вы не можете все бросить и переехать в город, который никогда не спит, вам остаются путешествия — волшебный способ прийти к новым открытиям, получить новые впечатления. Я всегда замечаю у себя вспышку творческой активности после того, как возвращаюсь из поездок в Гватемалу, где какое-то время провожу помогая детям из бедных семей, а какое-то — совещаясь с местными предпринимателями, представителями власти и активистами. Из Гватемалы я привожу с собой до пятнадцати свежих идей, которые в блиц-режиме предлагаю своим сотрудникам. Мы их обсуждаем, убираем все лишнее, и в итоге их остается одна или две. Так рождаются новые решения.

Рассматривайте время, которое вы проводите в других городах или странах, как долгосрочный вклад в вашу карьеру. Посещайте конференции: они — ваш счастливый билет. И не только потому, что объединяют людей с неким общим интересом, но и потому, что все участники прибыли с одной целью: завязать новые знакомства, получить новые знания. Такая атмосфера располагает к счастливым slučajностям.

Создайте силовое поле

К слову, о конференциях. Наверняка у вас есть коллеги, которые, возвращаясь оттуда, без умолку рассказывают обо всех, с кем им довелось познакомиться. Но есть и другие — те, кто выкладывает на стол пару визиток и жалуется, что выступления были скучными, а вся конференция — пустой тратой времени.

Благодатная среда сама по себе ничего не значит. Нужно сознательно пользоваться возможностями, которая она дает: проявлять активность и получать результаты.

Поставьте географическую привязку социальных сетей на службу счастливому случаю. И не сосчитать, сколько у меня было незапланированных встреч, которые состоялись потому, что я написал в Twitter, где сейчас нахожусь, и кто-нибудь ответил: «А я сейчас в трех кварталах от тебя. Давай выпьем кофе».

Я часто консультирую основателей стартапов на пересечении социологии и технологии. Для меня очевидно, что компании вроде Foursquare и Here on Biz создают все условия для спонтанного взаимодействия.

Стремитесь не просто чаще выходить в свет, а бывать там, где люди более расположены к общению: в барах, кофейнях — в том «третьем пространстве» за пределами дома и офиса, где человек ищет точки соприкосновения с другими. Используйте язык тела, транслируя: «Поговорите со мной». Это значит — оторвать взгляд и пальцы от телефона.

Ваша цель — создать силовое поле, внутри которого люди смогут позволить себе играть по другим правилам. Демонстрируйте качества, на которых строится везение: любопытство, щедрость, страстную любовь к своему делу, а также скромность. Создавайте благоприятные возможности для общения — например, ужины, о которых мы говорили выше, — открывающие дорогу доверию.

Чаще всего задают тон и определяют правила корпоративной этики руководители компаний, пусть даже они делают это и неосознанно. Если директор прям и открыт, такие же качества будут демонстрировать и его подчиненные. То же самое верно и для дурного поведения; это прискорбно, но логично.

Схожим образом выстраиваются отношения между организатором мероприятия и его участниками. Продемонстрируйте стремление к близости и доверие в той степени, в какой хотели бы их добиться, — и вам сразу ответят тем же. Приглашенные раскрепостятся и начнут говорить о том, о чем обычно не стали бы. Счастливый случай проявит себя в языке общения, в обмене информацией, который, возможно, будет осуществляться по-новому даже в группе давно знакомых людей. Небольшая вольность — и вы запустите этот процесс. А не выйдет сразу — подайте вина.

Увлеченность как генератор возможностей

Целая глава этой книги посвящена увлеченности — этому волшебному зелью, которое позволяет быстро найти общий язык с другими людьми. Однако со времени первого издания роль увлеченности даже выросла. Когда мы страстно увлечены своим делом, мы начинаем вырабатывать энергию, которая, в свою очередь, дает энтузиазм и силы, необходимые для поиска контактов и формирования сети отношений, позволяющей искать свой счастливый случай. А затем мы можем использовать эти отношения к вящей пользе обеих сторон.

Ваша личная увлеченность вовлекает других людей в круг ваших занятий. Воплощение идеи — будь то ведение авторского блога или открытие собственной фирмы — порождает волну, которая уходит и возвращается, усиленная идеями людей, заразившихся вашим энтузиазмом и желающих принять участие в том, что вы делаете. Сила притяжения того,

чем вы делитесь с публикой (в форме книги, презентации, контента в Сети — здесь все ограничено лишь вашим воображением), стягивает к вам людей, воодушевленных вашей идеей. Вокруг вас собирается новая уникальная группа, объединенная общим интересом.

Не обязательно отшлифовывать идеи до совершенства для того, чтобы привлечь таких же энтузиастов, как вы сами. Достаточно просто заинтересовать их. Скорее всего, они зададут вам вопросы и дадут ответы, о которых вы даже не задумывались и которые ускорят ваш прогресс.

Если вы почувствуете, что интерес начал остывать, подогрейте его, сделав что-то совершенно неожиданное для вас. Моя знакомая — консультант по управлению для руководителей высшего звена — два месяца училась играть в хоккей просто потому, что ей нужны были новые впечатления. Эти уроки освежили ей голову и одновременно подарили встречи с интересными людьми. Некоторые из них стали ее друзьями.

Настройтесь на оптимизм

Не так давно в моей компании проходил летнюю стажировку целеустремленный студент из Малайзии. Он искал постоянную работу, но столкнулся с трудностями. Ни одна компания не хотела нанимать его со студенческой визой. Когда фирма, которую он считал своим последним шансом, также ответила отказом, Джон ужасно расстроился и уже начал смиряться с мыслью, что в конце лета ему придется вернуться домой.

Тогда он решил с пользой потратить оставшееся время и поехал с другом в Чикаго на выходные. Гуляя по городу, он случайно встретил своего школьного приятеля, который работал в консалтинговой компании там же, в Чикаго. Приятель добился, чтобы Джона пригласили на интервью,

и через две недели у него была прекрасная работа и квартира с видом на озеро Мичиган.

Джон дал этой счастливой случайности шанс реализоваться, когда поднялся на борт самолета в те выходные. Так он сошел с дороги, которая явно вела в тупик.

Великие свершения требуют хорошо проработанного плана. Если вы читаете эту книгу, вы наверняка привыкли планировать. Это хорошо, я тоже всегда планирую. Однако, цитируя Джоичи Ито, главу медиалаборатории Массачусетского технологического института, «если распланировать всю свою жизнь, вы исключите счастливый случай; оставьте эту дверь открытой».

Пусть сознательно сконструированные случайности превратятся в часть вашей жизни. Компания Google, ставшая синонимом инноваций, сделала все возможное для того, чтобы у сотрудников всегда оставалась возможность счастливого стечения обстоятельств. Ее здания построены в форме выгнутых прямоугольников: считается, что такая форма благоприятствует более частым контактам работников друг с другом; именно так заявил в интервью газете New York Times управляющий недвижимостью компании. Кафетерии на крыше позволяют людям отдыхать вдали от офисной суеты, однако рабочие места любых двух сотрудников находятся друг от друга не дальше чем в двух с половиной минутах ходьбы.

Конечно, вы не всегда можете изменить планировку своего офиса, но сознательно изменить подход к планированию жизни, оставляя место случайности, вы можете всегда. Гуляйте в парке, ходите в кафе с приятелями, поворачивайте налево там, где обычно поворачиваете направо, — дайте случаю шанс, скажите «да» новым впечатлениям.

Измените свое отношение к происходящему и поверьте в то, что это не развлечение и не прихоть, а необходимая составляющая успеха. Мой старый приятель Тони Тьян и его коллеги в своей книге «Сердце, ум, смелость и удача»

(Heart, Smarts, Guts and Luck) представили результаты исследований людей с доминантой удачи, как они это называют. В них они выяснили, что 86% везунчиков объясняют свою удачливость «постоянной готовностью к новым встречам и событиям».

Полагаю, к настоящему моменту вы уже поняли, что вам не обойтись без «плана по созданию сети поддержки». Однако если в нем перечислены все, с кем вы знакомы, вы не видите всей полноты картины. Когда вы сами сознательно расширяете круг общения, налаживаете новые связи, то, казалось бы, перенося внимание на других, вы на самом деле идете к собственной цели. Мне рассказывали об исполнительном директоре стартапа, считавшем конструирование счастливых случайностей через налаживание связей и проявление щедрости к новым знакомым непосредственной частью своих обязанностей: они составляли 30% его работы.

Будущее изменчиво. Вы не можете во всем его контролировать. Перестаньте бороться с этим фактом, и ваша жизнь станет гораздо интереснее.

Будьте наблюдательны, скромны и щедры. И всегда оставляйте место для случайностей, странностей и неожиданностей.

Пришло время действовать

Вы подключились к широкому диапазону. Вы черпаете из него идеи и вливаете обратно собственный контент, несящий на себе черты вашей индивидуальности и привлекающий особую силу — счастливый случай. Что теперь? Без решительных действий все это пустая болтовня, не так ли?

Значит, не стоит сидеть сложа руки. Вооружитесь всеми своими знаниями и связями — и приступайте к делу. Основывайте группы по интересам и создавайте возможности для сотворчества. Начинайте одновременно учиться

и применять знания. Присоединяйтесь к чужим проектам или привлекайте других к своим — задействуйте все сегменты вашего круга общения. Ради достижения собственных целей и в интересах всех вовлеченных сторон добейтесь того, чтобы нужные люди оказались в нужном месте, а нужные разговоры — состоялись.

Моя подруга Джина Рудан — тренер по лидерству. Она энергична и умеет быстро ориентироваться в ситуации. Когда мы познакомились, у Джины уже год как было собственное дело и она активно работала над воплощением своей следующей цели — написать и издать книгу.

Наша встреча была неслучайной. Я входил в список пятнадцати авторов, чьи книги побудили Джину начать действовать в этом направлении. Она стала деятельным, заметным членом моего виртуального круга общения, и я пригласил ее принять участие в двухдневном мастер-классе, который я проводил в Нью-Йорке. Таким образом, я предоставил ей исключительные шансы для реализации счастливого случая.

Во время мастер-класса о группе поддержки — том узком круге, который в нужное время может поддержать, отругать и взять на себя ответственность, — Джине выпало работать в паре с моим соавтором, коллегой и давним другом Талом Рэзом. Лучше и придумать было нельзя! Тал дал отзыв на ее работу и бесценные советы, которые помогли ей лучше представить путь от идеи к публикации. Эта счастливая случайность была едва ли не заложена в формате мероприятия, атмосфера которого располагала к работе госпожи Удачи, поскольку все присутствовавшие участвовали в мастер-классе потому, что верили в необходимость щедрости и взаимной поддержки в деловых отношениях. Они приехали, чтобы слушать, участвовать — и уехать более богатыми.

Джина активно конструировала подобные счастливые случайности и в других сферах жизни. Она понимала, что

от публикации книги ее отделяет множество вопросов, на которые она не знает ответов и иными из которых она даже не задавалась. Поэтому она поступила так, как всегда советовала поступать своим клиентам: стала сознательно развивать отношения с людьми, у которых могла чему-то научиться, — с авторами и мыслителями, через которых выходила на новых наставников, что позволяло ей постоянно внутренне расти.

В своем выступлении на конференции из серии TEDx, успех которого помог ей заключить контракт с издателем, Джина сказала: «Некоторые коллекционируют картины. Я коллекционирую людей». Для того чтобы воплотить мечту о публикации, Джина составила не список дел (в начале пути она не знала, что в него включить), а постоянно растущий список людей, с которыми ей хотелось побеседовать, у которых она могла учиться. Она подпитывала и развивала эти и другие отношения до тех пор, пока все кусочки мозаики не встали на место и она не увидела сначала «хорошую», а затем — «опубликованную книгу».

Учитесь у Джины: создавайте возможности для личных встреч с теми, кто может вас поддержать, а для этого посещайте конференции и мастер-классы, где вас окружают те, с кем вас объединяют не только общие ценности, но и общие интересы. Окружите себя талантливыми людьми. Меньше думайте о том, что сделать, и больше — о том, с кем познаться. И при любой возможности привлекайте к работе своих учителей и награждайте их не только словами благодарности, но и своими успехами.

Книга Джины вышла в издательстве Simon & Schuster в 2011 году.

Часть пятая

Умение брать и давать

Глава 25

Будьте интересным человеком

Я еще помню времена, когда маркетинг был относительно простым делом. Вся задача заключалась тогда в том, чтобы создать товар, донести информацию о нем до потребителя, разместив рекламные материалы в немногих имевшихся средствах массовой информации, а затем сидеть и ждать.

Эти времена ушли навсегда. Мир с тех пор радикально изменился. Точно так же изменились и средства, с помощью которых мы общаемся с клиентами. Возможности доступа к потребителю возрастают, но и сам потребитель становится другим. Теперь он может выбирать среди множества поступающих к нему предложений, может с помощью различных хитроумных программ отсеивать нежелательные послания, а те, что доходят до него, встречает со все более выраженным скептицизмом и цинизмом. До него сейчас не так просто достучаться. Воспитать в нем верность какой-то определенной марке продукции становится все труднее. Традиционная реклама с этой задачей уже не справляется, и в ней уже нет места обычному мышлению. Сегодня маркетолог должен быть одновременно стратегом, технологом и творчески мыслящей личностью, сфокусированной на процессе продажи и получения выручки. Лишь немногие люди, консультативные фирмы и агентства, работающие в данной сфере, объединяют в себе эти качества. В результате маркетолог

оказывается обреченным на одиночество, а глава компании, ожидающий от него всего перечисленного, — на постоянное чувство раздражения.

Позвольте проиллюстрировать эту основную мысль на примере постоянно повторяющейся жизненной ситуации, с которой я сталкиваюсь каждый раз, читая лекции в колледжах. Обычно это происходит перед началом выступления или сразу после его окончания. Кто-то из студентов, набравшись смелости, подходит ко мне. Я весь внимание. И все, что он может мне сказать, ограничивается одной фразой: «Здравствуй, я такой-то и такой-то. Мне очень понравилось ваше выступление». Обычно я задаю вопрос, что этот студент вынес из моей лекции и как он сможет применить это на практике. Очень часто на это следует примерно такой ответ: «Ну я не знаю» или «Все, что вы говорили, это очень здорово, но я не уверен, что смогу это сделать...»

«О боже, — думаю я при этом. — С вами, конечно, очень приятно поговорить, но мне надо еще почистить кафель в ванной». Не считите за грубость, но о чем мне говорить с человеком, которому нечего сказать? Что вы можете дать своей компании или кругу знакомых, если вы даже не потрудились подумать над тем, как выделиться из общей массы и на чем строить свои взаимоотношения?

И маркетологам, и специалистам по формированию сети связей следует взять на вооружение простой принцип: будьте интересными! Все, что вы прочли и узнали в своей жизни, ничего не значит, если люди не хотят тратить время на разговоры с вами и тем более на разговоры о вас. Любой, с кем вас сводит жизнь, в момент знакомства в той или иной форме задает себе вопрос: «Готов ли я потратить час своего времени, чтобы пообедать с этим человеком?»

У специалистов даже есть термин «синдром аэропорта». В процессе собеседований с людьми, когда надо из многих талантливых претендентов выбрать одного, они

представляют себе следующую ситуацию: «Если бы я застрял в аэропорту на несколько часов (а такое случается очень часто), то было бы у меня желание провести это время с данным человеком?»

Упомянули ли вы в беседе с незнакомцем о том, что у вас есть большая коллекция джазовых записей? Или о времени, проведенном в Кот-д'Ивуаре? Или о том, что у вас есть своя точка зрения на животрепещущую политическую тему? Выкройте из своего расписания немного времени на то, чтобы быть в курсе происходящих в мире событий. Обратите внимание на интересные вещи, которые вам рассказали, и запомните их, чтобы пересказать другим. Подпишитесь на New York Times или Wall Street Journal и каждый день читайте эти газеты. Помните, что на работу принимают не тех, кто просто понравился, а тех, кто может принести какую-то пользу компании, то есть людей с широким кругозором. Это значит, что вы должны накапливать свою интеллектуальную собственность и понимать, какую пользу она может принести другим. Это делает вас интересным человеком, который разбирается в окружающем мире.

Что произойдет, если у вас нет багажа идей, которые вы готовы отстаивать? Вы проиграете в конкуренции с другими людьми.

В самом начале учебы в Йельском университете я выдвинул свою кандидатуру на выборы в муниципальный совет Нью-Хейвена. Поддерживавшей меня партии требовался яркий и представительный кандидат с хорошо подвешенным языком, которого можно было бы противопоставить оппозиции, выдвинувшей человека непримечательного. Людям было известно о моем участии в политической жизни, о председательстве в политическом союзе, об организации в университете первого студенческого общества «Сигма-Хи». К тому времени я уже сделал себе какое-то имя. Получив предложение баллотироваться, я немедленно согласился, не потрудившись

даже задуматься над тем, что я могу предложить избирателям и на каком основании жители Нью-Хейвена вдруг захотят видеть меня в муниципальном совете. Здесь было больше сомнений, чем серьезных размышлений.

До сих пор, вспоминая о том проигрыше на выборах, я ощущаю неприятный комок в горле. Я попросту поленился глубоко вникать в местные проблемы и утруждать себя предвыборной борьбой. А вот мой противник Джоэл Ратнер выработал солидную предвыборную платформу и излагал ее на улицах и в заводских столовых. Я считал работу на таком уровне ненужной, надеясь на свой динамичный стиль, который покорит публику.

Джоэла вдохновляли его идеи, а его страсть, в свою очередь, внушала энтузиазм избирателям. Я же, со своей стороны, думал лишь о том, что в принципе было бы неплохо попасть в муниципальный совет. В конце концов, это ведь была не моя инициатива. Я с самого начала предупредил партийных деятелей, что не рвусь на эту должность и на первом месте для меня остаются учеба и прочие общественные обязанности.

Да, поражение оказалось для меня неожиданным, и оно полностью лежало на моей совести. Из этого случая я извлек важный урок. Не имеет значения, какую организацию я буду представлять и кем стану в профессиональном отношении. Главное, чтобы всеми моими действиями руководили желание и страсть, а также глубокие убеждения, стоящие выше моей собственной выгоды. Чтобы повести людей за собой, надо продемонстрировать свою убежденность. Неплохо, конечно, когда у вас хватает личной смелости вступить в борьбу, но одного этого мало. Есть большая разница между тем, чтобы привлечь внимание к своей персоне, и тем, чтобы донести до людей свои идеи, направленные на переустройство мира. Джоэл, примите мои поздравления! Я слышал, что вы добились больших успехов. Эти выборы выиграл достойнейший.

Имейте свою точку зрения

Быть интересным человеком означает не просто быть хорошим собеседником. Я хочу, чтобы вы меня правильно поняли: это тоже очень важно, но кроме этого у вас должна быть хорошо продуманная и обоснованная точка зрения. Я искренне надеюсь, что начиная с этого дня вы станете увлеченно читать газеты и обсуждать злободневные темы со всеми своими знакомыми. Однако есть определенная разница между интересным и содержательным человеком. Для того чтобы прослыть интересным, достаточно лишь умно рассуждать о политике, спорте, путешествиях, науке и о других вещах, которые дают вам право участвовать в беседе. Для того чтобы быть содержательным человеком, надо располагать более детальными и специфическими знаниями, то есть такими, которые недоступны большинству людей. В этом заключается ваше отличие от остальных. Именно это делает вас уникальным и заставляет людей стремиться к общению с вами.

Существует большая разница между популярной личностью и известным человеком. Когда человек известен своими делами и достижениями, это вызывает к нему уважение. Как показал на своем примере Джоэл Ратнер, для того чтобы люди поверили вам, вы сами должны во что-то верить.

Усвоив этот урок, я твердо решил не повторять ошибок. Я не хотел быть просто популярной личностью. Я хотел иметь опыт, свою уникальную точку зрения. Моим первым местом работы после колледжа стала компания Imperial Chemical Industries (ICI), где я во всех деталях освоил систему управления качеством продукции. Позже, когда я работал в компании Deloitte, моим коньком стал реинжиниринг. Перейдя в Starwood, я начал разрабатывать систему прямого маркетинга, а потом освоил и интерактивный маркетинг. Сегодня весь мой прежний опыт выковался в систему

убеждений относительно радикального изменения маркетинга в целом и его эволюции в направлении «маркетинга взаимоотношений», сокращая дистанцию между вложениями в рекламу и продажами.

На каждой должности и каждой ступени своей карьеры я приобретал какой-то опыт и знания, которые отличали меня от других и делали уникальным. А это повышало мою ценность в глазах окружающих, внушало доверие ко мне и придавало мне определенную известность. Содержание человека составляет уникальный набор идей, знаний и умений, в которых он является специалистом.

Чтобы выделиться из числа окружающих, вы должны неустанно учиться новому и демонстрировать то, чему научились. Взять, к примеру, тот период, когда меня назначили руководить компанией YaYa. Правление уже было в курсе того, как я, пользуясь идеей реинжиниринга, способствовал повышению известности Deloitte и какую волну откликов в печати вызвала моя идея о кардинально новом подходе к сервису в компании Starwood. Главное значение для новой и никому не известной компании приобретало мое умение запустить на рынок идею, вокруг которой поднимется шум. Проблема состояла лишь в том, чтобы найти такую уникальную и внушающую доверие идею, которую люди будут готовы купить. Если бы нам не удалось решить эту задачу, то компанию ожидал бы крах.

Одной из первых моих задач в YaYa было найти ту изюминку, которую можно было бы с успехом продать на рынке. Как обычно, я начал с того, что с головой ушел в изучение имеющегося материала. Я до поздней ночи читал различные статьи, аналитические отчеты, книги, просматривал интернет. Я беседовал с руководителями других компаний, журналистами, консультантами, специализировавшимися на интерактивной рекламе, производстве компьютерных игр и разработке обучающих систем.

Эта стадия очень трудоемкая. На вас сваливается масса цифр, данных, различных точек зрения и противоречащей друг другу информации. В одних случаях, как это было, например, с системами управления качеством и с реинжинирингом, можно взять чью-то новую идею и стать лидером по ее распространению и применению. В других случаях, как в компании YaYa, нужно было самостоятельно создавать новую идею с нуля. Для этого следовало увязать между собой ранее известные вещи в таком сочетании, до которого никто не додумался.

В таком подходе нет ничего мистического, и им часто пользуются лидеры бизнеса. Вспомните мудрые слова Марка Маккормика из его книги «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса» (What They Don't Teach You at a Harvard Business School): «Творчество в бизнесе зачастую состоит лишь в том, чтобы соединить между собой идеи, которые и без того были у всех на слуху. Вам не требуется заново изобретать колесо, просто приделайте к нему новую телегу».

Изучая накопленные материалы, я все больше и больше приходил к выводу, что индустрия обучающих систем слишком слабо использует два мощных средства, на которых специализировалась компания YaYa, — интернет и компьютерные игры. На ум сразу приходили аналогии с появлением новых средств массовой информации, которые изменили весь рынок. Мне пришлось напомнить специалистам, что когда на смену радио пришло телевидение, мы просто сажали диктора перед камерой и называли это рекламой. Понадобилось некоторое время, прежде чем мы привыкли к новому средству коммуникации и выработали новые правила его использования. То же самое происходит и с интернетом. Мы пытаемся использовать старые модели в изменившихся обстоятельствах. Интернет стал мощным средством интерактивного общения людей, с помощью которого различные идеи или даже просто анекдоты в течение нескольких

мгновений облетают весь земной шар. Тем не менее маркетологи упорно пытались втиснуть в него старые идеи вроде баннеров, которые, по сути, были рекламными плакатами. (Они и сейчас это делают, хотя на смену баннерам пришли всплывающая реклама и обновления статуса.) Ничего удивительного, что такая реклама не имела успеха. То же самое относилось и к обучающим системам. Что бы вы предпочли: обучение в развлекательной интерактивной среде или традиционные застывшие формы учебы? Какое обучение, на ваш взгляд, было бы более эффективным?

А теперь возьмем мир компьютерных игр. Здесь мы имеем дело с поразительным феноменом. В 1999 году компьютерные игры по доходности превзошли киноиндустрию. Демография игроков тоже радикально изменилась, так как производители стали адресовать свою продукцию взрослым людям, в частности женщинам. В настоящее время средний возраст людей, увлекающихся компьютерными играми, составляет 35 лет, и 49 процентов из них — женщины. Я узнал, что одна немецкая фирма разработала для компании Johnnie Walker интересную компьютерную игру, цель которой состояла в стрельбе по куропаткам. Игра приобрела такую популярность, что премьер-министр Великобритании высказал по этому поводу опасения, так как повальное увлечение ею, в том числе на рабочих местах, начало отрицательно сказываться на производительности труда.

После того как у меня в руках оказалась вся необходимая информация, мне оставалось только свести ее воедино и изобрести «новую телегу». Это самая приятная часть работы. Вы находитесь в мире фантазии, не ограниченном никакими рамками и условностями. Вместо того чтобы в попытках решения какой-то проблемы биться головой о стену, я предпочитаю задавать себе вопрос: «Если бы в этой ситуации я мог воспользоваться волшебным зельем, то что стал бы делать со всей этой новой информацией?»

Этими фантазиями не следует заниматься в одиночку. Рядом со мной находились и другие заинтересованные люди — мои коллеги, которые совместно создавали сумасшедшие сценарии и выдвигали, казалось бы, абсурдные идеи. Работа проводилась в составе небольшой группы, и мы тщательно рассматривали любую фантастическую идею, которая только приходила нам в голову. Ничем не ограниченная фантазия давала простор для творчества, которое позволяло продвигаться вперед.

Такие творческие встречи были очень продуктивными. Мы поняли, что игры могут служить не только развлечением на досуге. У нас начали возникать серьезные вопросы. В какой сфере бизнеса мы, собственно говоря, заняты (развлечения, маркетинг или услуги)? Какую продукцию мы можем предложить потребителю (игры, консультации, обучающие технологии)? Кто наш потенциальный покупатель (подростки, взрослые, крупные компании)? У нас начало складываться представление, каким образом связать компьютерные игры, охватывавшие все большие слои населения, и среду интернета, в которой действовала большая группа компаний, пытавшихся охватить интерактивным общением как можно большее число пользователей.

Кем бы вы ни работали, у вас есть достаточное количество творческих способностей, чтобы проделать такие же операции в рамках своей отрасли. Откуда я это знаю? Дело в том, что такие способности есть у всех! Может быть, вы их совсем не используете или используете недостаточно часто, но они есть. Вопрос только в том, как заставить их работать на вас. Мы решили расколоть этот крепкий орешек.

Результаты оказались весьма значительными. Мы поняли, что появилась возможность не просто продавать игры или рекламные материалы интернет-сайтам, а создать интерактивную игровую среду, которая может использоваться в качестве нового мощного средства рекламы. Когда мы

пришли к выводу, что YaYa должна стать не просто фирмой, производящей компьютерные игры, а маркетинговой компанией, то поняли, что нашими настоящими клиентами являются не конечные потребители, а корпорации, ищущие пути к конечному потребителю. Смещение фокуса позволило нам взглянуть на компьютерные игры не как на продукт, а как на средство, с помощью которого можно донести любую информацию до любого человека. Игры можно было использовать для того, чтобы обучать работников, размещать рекламу, доносить с их помощью до потребителя информацию о новых брендах, осуществлять прямой маркетинг, собирать данные о предпочтениях клиентов и т.д. В свое время телевидение перешло от текстовой рекламы к игровым рекламным роликам. Точно так же наши игры должны были заменить в интернете баннерную рекламу.

Так родилась уникальная концепция YaYa. Повсюду мы начали трубить об игровой рекламе и игровом обучении как новом мощном средстве коммуникации, о нетронutom сегменте маркетинга, идеально подходящем для скрытой рекламы, об индивидуально подобранном средстве обучения персонала и т.д. Вскоре я не просто посещал конференции разработчиков компьютерных игр, но и выступал на них с докладами.

Когда у вас сложилась четкая идея, добиться внимания к ней уже не так сложно. Журналисты падки на все новое. А чтобы получить доступ к ним, зачастую достаточно всего лишь позвонить в газету или журнал и попросить связать с кем-нибудь из репортеров. Я еще не встречал журналиста, у которого была бы секретарша, ограждавшая его от нежелательных звонков. Более того, еще ни разу не было случая, чтобы журналист не перезвонил мне после того, как я оставил на его автоответчике сообщение примерно такого плана: «У меня есть инсайдерская информация о том, как индустрия компьютерных игр может произвести революцию

на рынке. Я давно читаю ваши статьи и думаю, что вы как раз тот человек, который может раскрутить эту тему».

Подобные сообщения я оставлял на автоответчиках многих журналистов, и все они отвечали мне благодарностью. В большинстве случаев в написанном ими материале не было ни слова ни обо мне, ни о моей компании, но таким путем создавалось доверие к новому продукту или идее, которое понадобится мне тогда, когда я лично выступлю с их презентацией. Я знаком с руководителями почти всех крупных журналов в стране, пишущих о бизнесе. Мне приходилось встречаться с руководителями фирм, которые считали Wall Street Journal или Forbes неприступными крепостями и каждый раз удивленно качали головами, видя, с какой легкостью мне удается попасть на страницы газет и журналов, где бы я ни работал и чем бы ни занимался. Причина этого очень проста. Я понимаю нужды журналистов и всегда даю то, что им нужно, — сенсацию.

Конечно, в этом деле мне помогали. Например, когда я выработал уникальную концепцию YaYa, то принес ее в рекламное агентство, и уже затем интерактивное агентство КРЕ вывело YaYa и игровую рекламу на рынок. Именно оно открыло нас и то, что мы предлагали. Затем подключились крупные разработчики компьютерных игр. Я обратился к самым продвинутым из всех, кого знал, — к людям вроде Бобби Котика, CEO Actitivion. Совместно с Nielsen Company он предоставил финансирование и личную поддержку для того, чтобы изучить, насколько эффективны могут быть игры в качестве рекламного средства. Мы с Бобби по очереди давали интервью CNN и CNBC, поясняя идеи друг друга.

— Кейт, в чем твой секрет? Ну скажи начистоту: ты их подкупаешь или шантажируешь? — как-то в шутку спросил у меня один из крупных руководителей, когда компания YaYa в очередной раз оказалась на центральном развороте

журнала Fortune, в то время как его фирма, которая была вчетверо больше моей и намного старше, довольствовалась информационным бюллетенем собственного изготовления.

— Просто надо так рассказать о своей фирме и о своих идеях, чтобы это заинтересовало читателей, — ответил я ему. — Найди свое внутреннее содержание и поделись им с людьми. Ты когда-нибудь лично звонил журналисту, чтобы рассказать ему, чем ты отличаешься от других? Ни когда не порекомендуй это своим сотрудникам, отвечающим за связи с общественностью. Журналисты встречаются с тысячами таких каждый день. Кто же может рассказать о тебе более заинтересованно и подробно, чем ты сам? Ты главный эксперт в своем деле.

Творческую личность нечем заменить

Мы уже видели, как с помощью контента можно превратить компанию в узнаваемый бренд. А как сделать таким брендом самого себя? В чем ваше содержание? Чем вы можете зацепить клиента? Точно так же, как мы пытались сделать компанию YaYa интересной для рынка, вы тоже можете заинтересовать собой людей в своем ближайшем окружении и за его пределами.

Уникальная точка зрения — это один из способов добиться, чтобы и сегодня, и завтра, и через год вам не приходилось беспокоиться о своем рабочем месте.

Раньше считалось, что достаточно двух рук, двух ног и диплома магистра MBA, чтобы обеспечить себе руководящую должность. Сегодня это всего лишь входной билет в мир бизнеса. В современной информационной экономике мы можем создать себе конкурентное преимущество только за счет знаний и умения создавать что-то новое. Это значит, что сегодняшний рынок ставит творчество выше компетентности,

опыта и общих знаний. Если то, что вы делаете, могут сделать многие, то обязательно найдется кто-то, кто готов будет сделать это за меньшую плату. Вы сами являетесь свидетелями того, как все больше рабочих мест переключивается куда-нибудь в Бангладеш или Бангалор. Однако невозможно копировать творчество и генерацию идей. Людей, которые день за днем демонстрируют творческий стиль мышления и создают уникальные идеи, нечем заменить.

Творческие личности всегда пользуются большим спросом. Они делают успешную карьеру. Они создают великие идеи. Их постоянно приглашают выступать на конференциях, о них пишут в газетах и журналах. Их имена известны всем в компании и в отрасли в целом. Это знаменитости в своем узком мире. Причина их известности кроется в том, что они всегда идут на шаг впереди по сравнению с остальными.

Как им это удастся? Самый простой путь состоит в том, чтобы приобретать навыки в ходе работы.

Оглядываясь назад на свою карьеру, я могу дать простой рецепт. Я всегда следил за самыми свежими и передовыми идеями в своей отрасли, глубоко вникал в них, старался познакомиться с авторами этих идей и читал всю доступную литературу по этой теме. Затем я вычленил из нее то, что может быть применено в той сфере деятельности, которой я занимался. Это и было главным содержанием. А уже стать экспертом в этом деле было не так трудно. Я просто делал то, что делают и все остальные эксперты: учил других, писал и рассказывал о своем опыте.

Придя после окончания колледжа в компанию ICI, я добился, чтобы меня включили в программу подготовки менеджеров, уговорив начальника, который проводил со мной собеседование, взять для эксперимента специалиста с дипломом в области искусств. До этого участниками программы становились только люди с дипломами инженеров,

химиков, материаловедов и другие технические специалисты.

Я понимал, что со своими техническими знаниями не смогу далеко продвинуться в ICI. Однако уже в первые месяцы заметил, что система управления качеством становится злободневной темой, и эта идея раз за разом с промежутком в несколько лет охватывает весь мир бизнеса.

В свободное время я изучил всю доступную литературу по этой теме. Проработав всего несколько месяцев, я вызвался применить накопленный опыт на практике, объявив себя экспертом по поведению работника в организации (на эту тему я выслушал целых два курса лекций в университете). Я мгновенно стал одним из трех главных специалистов ICI по вопросам управления качеством. Но настоящим экспертом я стал лишь тогда, когда начал практически работать в этой области. Я накапливал опыт, рассказывая людям о системе управления качеством, публикуя статьи и консультируясь с крупнейшими специалистами страны в этой сфере. Вскоре мне удалось убедить компанию, что для этих целей необходимо создать новую должность, и стал таким образом одним из лидеров системы управления качеством в Северной Америке.

Лучший способ освоить какую-то деятельность и сдаться в ней экспертом — это начать обучать других. Лучшие руководители фирм из тех, кого я знаю, не отказываются ни от какого направления деятельности, даже если для этого требуются знания и опыт, которыми компания еще не располагает. «Мы это сделаем», — говорят они. И руководство, и персонал приобретают необходимые навыки в процессе работы. Они с радостью берутся за новое дело и успешно овладевают им. Я не вижу причин, почему бы вам, прочитав эту книгу, не организовать курсы при местном колледже по обучению навыкам установления и развития взаимоотношений. Вы сами научитесь этому, обучая других, и многое почерпнете от своих учеников.

Словом, забудьте о том, как именуется ваша должность и что написано в должностных инструкциях (по крайней мере на какое-то время). Начиная прямо с сегодняшнего дня решите для себя, в каком деле вы хотите стать экспертом, чтобы приносить реальную пользу своему окружению и компании, в которой вы работаете.

С чего начать?

Существуют два пути: легкий и трудный. Мне пришлось пройти оба. Так же как я в ICI и Deloitte, вы можете найти кого-то, кто уже проделал всю необходимую подготовительную работу и стал экспертом в своем деле. Это простой путь.

Сложный путь заключается в том, чтобы самому создать что-то новое. Трудность здесь в том, что нет никаких заранее написанных схем и инструкций. Однако есть и хорошая новость. Для того чтобы самому что-то создать, не требуется божественного вдохновения и блестящих способностей. Хотя такие качества и не помешали бы, но я не могу утверждать, что у меня они в избытке. Вместо этого я полагаюсь на определенные принципы, привычки и некоторые методы, которые весьма помогают в работе.

Ниже я привожу десять советов, которые позволят вам стать экспертом в своем деле.

1. Ознакомьтесь с передовым опытом и проанализируйте все тенденции и возможности

Умение заглянуть вперед даст вам и вашей компании возможность приспособиться к происходящим изменениям. Творческий подход позволит извлечь для себя выгоду. Сегодня, когда новизна порой важнее, чем продукция сама по себе, если вы не двигаетесь вперед, то отступаете назад. Звездами в мире бизнеса становятся люди, которые вовремя умеют приспособиться, чувствуют тенденции, знают последние веяния, не боятся перемен, разбираются в том, куда

движется их отрасль и какие новые идеи могут появиться в ближайшее время.

Найдите людей в своей сфере деятельности, которые всегда находятся на переднем крае, и приложите все силы и умения, чтобы сойтись с ними поближе. Приглашайте их на обед, читайте их блоги. Вообще читайте все, что появляется в печати. Кабинетные аналитики — это глаза и уши инноваций. Выйдите онлайн и читайте, читайте, читайте. Для этого и нужны тщательно подобранные и отфильтрованные новостные ленты. Подпишитесь на журналы, покупайте книги, беседуйте со всеми умными людьми, встречающимися вам на пути. В итоге все накопленные знания сложатся в систему, и вы сможете сделать из них выводы, мимо которых прошли другие.

2. Задавайте «глупые» вопросы

Если вы будете задавать не такие вопросы, как все окружающие, то придете к результатам, не похожим на другие. Многие ли люди обладают достаточной смелостью, чтобы задавать такие вопросы? Отвечаю: это все те, кто создает что-то новое в жизни. «А можно создать такой плеер, в котором поместились бы все мои записи?» И в результате появляется технология iPod. «Почему мы не можем сразу же посмотреть сделанные фотоснимки?» И появляется технология моментальной фотографии. «Люди любят гамбургеры и картофель фри. Как бы сделать так, чтобы их можно было получить, не тратя времени?» И возникает McDonald's, а вместе с ним и целая индустрия быстрого питания.

Значение наивности в бизнесе прекрасно продемонстрировано в фильме «Большой», где Том Хэнкс играет ребенка, превратившегося вдруг во взрослого. В одном из ключевых эпизодов Хэнкс сидит на заседании правления крупной компании, производящей детские игрушки. Один из вице-президентов проводит презентацию новой игрушки. Все цифры

и графики свидетельствуют о том, что она будет иметь большой успех. Однако Хэнкс с детской непосредственностью заявляет: «Я такую не куплю». В реальном детском мире все диаграммы и цифры не играют никакой роли. Игрушка либо нравится, либо нет. Цифры порой вводят в заблуждение. Самые красочные презентации не принесут никакого дохода компании, которая не удосужилась задать себе самого главного вопроса.

Многие годы люди, руководившие фирмами, которые специализируются на компьютерных играх, считали, что они трудятся в сфере индустрии развлечений. И тут я задал вопрос: «А что если мы на самом деле работаем в области маркетинга?»

3. Знайте себя и свои способности

У меня не было никаких шансов на равных тягаться с дипломированными химиками в компании ICI. Однако, совершенствуя свои сильные стороны, я сумел преодолеть свои слабости. Самое главное — не пытаться изо всех сил развивать в себе таланты, которых у вас нет. Вместо этого надо сосредоточиться на том, в чем вы сильны, и тогда никто не заметит ваших слабых сторон. Я бы рекомендовал 20 процентов времени тратить на совершенствование своих слабых сторон, а 80 процентов сконцентрировать на развитии сильных.

4. Постоянно учитесь

Чтобы больше зарабатывать, надо больше учиться. Все те, кто создает собственный контент, много читают или по крайней мере задают много вопросов. Они просто помешаны на самосовершенствовании. Ваша программа работы над собой должна включать в себя чтение книг и журналов, прослушивание учебных записей, участие в трех-пяти конференциях в год, посещение одного-двух курсов и установление связей с лидерами вашей отрасли.

5. Заботьтесь о здоровье

Исследования показывают, что во второй половине дня из-за недосыпания среднестатистический работник имеет способности на уровне семилетнего ребенка. Вы полагаете, он может создать что-то новое в таком состоянии? Ни малейшего шанса. Возможно, я говорю прописные истины, но, чтобы эффективно работать, надо следить за своим здоровьем, заботиться о теле, мозге и душе. Каким бы напряженным ни был мой график, я никогда не забываю об активном отдыхе (пять раз в неделю). Раз в два месяца я беру пятидневный отгул (в это время я продолжаю просматривать свою почту и много читаю). Раз в месяц я даю отдохнуть голове, медитируя в течение всего дня. И каждую неделю я делаю что-то для души — обычно хожу в церковь. Это придает мне энергии, чтобы в остальные дни работать хоть круглые сутки.

6. Пробуйте что-то необычное

Когда у всемирно признанного знатока менеджмента Питера Друкера спросили, как стать хорошим бизнесменом, тот ответил: «Научитесь играть на скрипке». Разнообразный опыт способствует многостороннему развитию вашей личности. Узнайте, чем интересуются ваши дети и почему. Дайте толчок своему творчеству. Освойте навыки, лежащие в стороне от вашей основной деятельности. Путешествуйте в экзотические страны. Владения одной профессией и знания своего рынка недостаточно, чтобы уверенно смотреть в будущее. Проявляйте больше любознательности к тому, что лежит за пределами вашей зоны комфорта.

7. Не падайте духом

Моя первая служебная записка директору компании ICI, касавшаяся системы управления качеством, так и осталась без ответа. Если вы хотите стать творческой личностью, идти впереди всех, то вам непременно придется «раскачивать

лодку». А в этой лодке, как правило, всегда найдутся люди, которые постараются скинуть вас за борт. С этим необходимо считаться. Подлинные профессионалы знают, что сильное желание и воля помогут преодолеть трудные времена и выйти сухим из воды. Но они знают также и то, что на их пути обязательно встретятся неприятности. Вам не раз придется столкнуться с трудностями и испытаниями, для чего надо воспитывать в себе настойчивость и убежденность. Сосредоточьте свое внимание на результатах и внимательно наблюдайте за тем, что происходит на передовых рубежах вашей отрасли.

8. Овладейте новой технологией

В настоящее время все отрасли экономики основной упор делают на всевозможные новшества. Не обязательно быть суперпрофессионалом в сфере новых технологий, но вы должны хорошо разбираться в том, какое влияние эти технологии оказывают на ваш бизнес и какую пользу они могут вам принести. Если у вас самих возникают трудности в этой сфере, наймите хорошего специалиста.

9. Найдите свою нишу

Самые успешные предприятия малого бизнеса действуют в рамках тщательно выбранной рыночной ниши, в которой они доминируют. Это же касается и отдельных личностей. Проанализируйте, в каких областях ваша компания еще не достигла совершенства, и сосредоточьтесь на тех делах, до которых еще ни у кого не дошли руки.

Например, один из моих бывших учеников работает в молодой перспективной компании, которая выпускает новые виды корма для домашних животных. Вскоре после того, как его приняли на работу, он обратил внимание, что компания тратит слишком много денег на почтовые услуги. По правде говоря, эта проблема не относилась к числу

приоритетных, но и сам молодой работник занимал в фирме еще далеко не ведущее положение.

Он решил исследовать эту проблему и связался с такими службами по доставке корреспонденции, как UPS и FedEx. Спустя несколько недель молодой человек направил руководству подробную докладную записку о путях снижения почтовых расходов. Начальство было довольным. Впоследствии этот эпизод сыграл существенную роль в его продвижении по службе, и сегодня он принимает уже куда более весомые решения внутри компании.

10. Идите на запах денег

Творчество бесполезно, если от него нет практической отдачи. Накапливая в себе содержательную сторону, постоянно думайте о том, каким образом это поможет вам заработать больше денег. Основа деятельности каждой компании — это сбыт и выручка. Любые грандиозные идеи не имеют никакого значения в бизнесе, если никто за них не платит.

Галерея славы ДАЛАЙ-ЛАМА XIV

«Найдите слова, которые заставят людей действовать»

Далай-лама XIV, этот тибетский Ганди, известный всем как лидер мирового масштаба, святой человек, дипломат и герой, предпочитает говорить, что он простой буддийский монах — не больше и не меньше.

После бегства из родного Тибета, оккупированного в конце 1950-х годов китайской армией, этот уникальный человек приобрел невиданную известность, обратил на себя внимание мировой общественности, собрал миллионы долларов и привлек к борьбе за освобождение своей родины множество знаменитостей, политиков и простых людей.

Какой урок преподает нам этот исключительно скромный человек?

Ответ: глубокое содержание, изложенное убедительными словами, может поднять людей и подвигнуть их на помощь в выполнении вашей миссии.

Именно этим и занимается духовный лидер тибетского народа. Люди отдают ему свои деньги, любовь и поддержку, хотя он не предлагает

взамен никаких товаров или услуг. Люди платят ему, тратят свое время, а он даже не обещает, что когда-нибудь вернет эти инвестиции.

Вы, вероятно, думаете, что для того чтобы стать лидером и приобрести значимость, требуется окончить школу бизнеса и получить степень MBA? Неправда. У Далай-ламы нет ученых степеней. Но он проповедует простые и глубокие истины о мире и сострадании, которые излагает в виде красочных историй и притч. Именно это и принесло ему Нобелевскую премию мира в 1989 году.

Вы, конечно, можете подумать: «Постойте-ка, разве можно сравнивать меня, простого служащего, и те истории, которые я рассказываю своим друзьям и сослуживцам, с тем, что говорит народу далай-лама?»

И вы правы. Ваши истории вряд ли будут такими убедительными. Но убедительными можете быть вы сами. Каким образом?

Говоря с людьми, далай-лама понимает, что его слова должны быть простыми и понятными для всех. Журналист Крис Колин, рассуждая о том, почему далай-лама приобрел такую популярность, писал: «Возможно, именно абсолютная очевидность злодеяний получает такой резонанс на Западе, где политические диспуты редко носят такой прямой и ясный характер... Наша нация испытывает ностальгию по сравнительно простой ситуации, где борются черные и белые силы. Поэтому идея свободного Тибета получает у нас такую поддержку».

Будучи знатоком одной из самых сложных мировых философий, далай-лама не только выражает свои убеждения в ясном и простом виде, но и не жалеет сил и времени, чтобы показать, что эта ситуация касается каждого из нас.

В своих самых захватывающих историях он рассказывает о нашей принадлежности к человеческому роду — кто мы, откуда мы вышли и куда идем. Он затрагивает общие струнки в каждом. Далай-лама говорит нам, что, испытывая беспокойство за судьбу тибетского народа, мы заботимся о себе. «Чем больше мы обеспокоены счастьем других людей, — утверждает он, — тем более счастливы сами». Таким образом, он демонстрирует нам, что забота о благосостоянии всех людей, об их счастье, основанном на удовлетворенности, избавлении от страданий и нормальных человеческих взаимоотношениях, может стать универсальной этикой в сегодняшнем мире. Он борется за свои идеалы, взывая к идеалам каждого человека.

Это не значит, что все, что вы собираетесь демонстрировать людям, должно быть упрощено до предела и иметь универсальный характер. Но вы должны позаботиться о том, чтобы ваши слова: а) были доступны для понимания; б) затрагивали каждого человека. Следует всегда задавать себе вопрос: «Как сказанное мной может помочь людям ответить на вопрос, кто мы, откуда пришли и куда идем?»

Всех в определенной степени удивляет, почему кто-то еще дает деньги на проблемы Тибета, на это совершенно безнадежное начинание.

Ведь прошло уже четыре десятилетия, а Китай не подает никаких сигналов своей готовности уйти оттуда.

И все же далай-ламе удастся убеждать людей делать пожертвования. Каким образом? Он использует факты и исторические примеры. Он не демонстрирует, подобно многим бизнесменам, графики и анализы и не пытается логическими аргументами убедить слушателей в правоте своей позиции. Он дает нам ее прочувствовать. Взгляните, например, на этот фрагмент интервью журналу *Mother Jones*.

МД: Как вы считаете, что может заставить Китай изменить свою политику по отношению к Тибету?

Далай-лама: Две вещи. Во-первых, нужно, чтобы китайское правительство смотрело в будущее, а не в прошлое, стремилось встроить Китай в мировую систему и дорожило мнением как мирового сообщества, так и китайского демократического движения. Во-вторых, нужно, чтобы группа глав государств прислушалась к мнению собственных граждан по тибетскому вопросу и указала Китаю на необходимость срочно выработать решение, основанное на честности и справедливости. Сейчас не происходит ни того ни другого и процесс замирения с Тибетом буксует. Однако нельзя терять веру в силу правды. В мире постоянно что-то меняется. Посмотрите на Южную Африку, бывший Советский Союз, Средний Восток. У них тоже остается много проблем, а в ряду успехов есть неудачи, но факт остается фактом: произошли перемены, о которых десять лет назад мы не могли и помыслить.

Лишь эмоции могут по-настоящему взволновать человека и побудить его к действию. Несмотря на всю разницу во мнениях, далай-лама заставляет нас поверить, что невозможное может стать возможным. Беседуя с людьми, вы тоже должны вкладывать в свои слова эмоции, способные убедить сомневающихся, что слабые порой побеждают, а голиафы оказываются поверженными.

Берите пример с этого простого буддийского монаха, который вкладывает тепло души в свои рассказы, заставляющие действовать самых разных людей. В наш век, когда экономика ценит эмоции превыше цифр, хорошие рассказчики могут добиться громадных успехов. Майкл Хеттерсли писал в *Harvard Business Review*: «Мы слишком часто допускаем ошибку, думая о бизнесе как о голом рациональном расчете, с которым через несколько лет компьютеры будут

справляться лучше людей. В кулуарах различных конференций только и слышно: “А что говорят цифры?”, “Дайте мне факты”, “Давайте взвесим все обстоятельства и примем правильное решение”. И все же, по правде говоря, нет ничего важнее для бизнеса, чем умение рассказать хорошую историю».

Поэтому забудьте о презентациях с показом красочных слайдов. Поняв, в чем состоит ваше содержание, расскажите об этом в виде увлекательной истории, которая мобилизует к действию ваших друзей и коллег, разбудит в них силу духа и бесстрашие и придаст им необходимый мотив.

Глава 26

Создайте себе имя

Независимо от возраста, занимаемого положения или области деятельности все мы должны понимать, как важно обзавестись известной торговой маркой. Чтобы работать сегодня в бизнесе, надо еще стать и собственным маркетологом, который сумеет продвинуть на рынок бренд под названием «Я».

Том Питерс

Будучи профессионалом в маркетинге, я хорошо знаю, что реальность определяется особенностями восприятия. Каждый человек в известном смысле представляет собой собственную торговую марку. Я знаю, что все мои решения относительно выбора одежды, стиля общения, увлечений должны служить моей узнаваемости в глазах окружающих.

Имидж и узнаваемость приобрели особую значимость в нынешней экономике. В условиях, когда виртуальное море грозит утопить нас в однообразии и объемах информации, легко узнаваемый бренд (я имею в виду не марку продукции, а собственный стиль человека) становится важным преимуществом в конкурентной борьбе.

Пусть ваше внутреннее содержание, складывающееся из ваших экспертных познаний и главных человеческих качеств: щедрости, уязвимости, открытости и ответственности — объединяет все ваши действия, придавая им цельность и подчиняя единой миссии. Создав себе имя, вы

решаете сразу три крайне важные задачи. Оно внушает доверие к вам, говорит само за себя и привлекает все больше людей, готовых вам помочь. В результате вам все легче становится приобретать новых друзей и объяснять окружающим, кто вы и чем занимаетесь.

Большинству людей достаточно показать эмблему фирмы Nike, чтобы они сразу же вспомнили о спорте и спортивной одежде. В течение двадцати лет в умах людей она постоянно ассоциируется с высшими достижениями в спорте. Компания приучила людей думать именно так.

Как видите, бренд в бизнесе — это мощный инструмент.

Что касается вашей сети связей, то и здесь бренд может производить похожий эффект. Он сразу же оповещает всех окружающих, чего вы стоите и в чем заключается ваша миссия и содержание. Услышав ваше имя, люди уже знают, что вы можете им предложить, в чем ваша уникальность и почему имеет смысл с вами общаться.

Звезда бизнеса первой величины Том Питерс каждому человеку советует найти свой микроэквивалент эмблемы Nike, внести дух Мэдисон-авеню в свою квартиру и стремиться к тому, чтобы ваше имя для окружающих значило не меньше, чем имена Майкла Джордана, Опри Уинфри или Билла Гейтса.

Как перенести методы презентации товара на презентацию своего имени?

Питерс утверждает, что мы живем в «перевернутом мире». Все прошлые правила и условности потеряли свое значение. Стерлись границы между старой и новой экономикой, Голливудом, гигантскими корпорациями и индивидуальными предпринимателями.

Питерс назвал это «революцией белых воротничков». Процессы в бизнесе упрощаются, расцвет технологии уменьшает количество рабочих мест, происходит вывод производств в зарубежные страны, большинство людей

начинают рассматривать себя как свободную рабочую силу на открытом рынке. Все это, по мнению Питерса, приведет к тому, что в течение 10–15 лет до 90% офисных должностей либо исчезнут совсем, либо радикально изменятся. Он говорит: «Вы должны рассматривать свою работу, свой департамент или отдел как собственную корпорацию. И в рамках этой корпорации вы должны делать уникальные проекты».

Другими словами, перед каждым человеком стоит выбор: быть отчетливо видимым или неприметным.

«Мне уже до смерти надоели слова, которые я постоянно слышу от окружающих: “Я бы с радостью это сделал, но мне не дают”, — говорит Питерс. — Будьте сами СЕО своей жизни. Делайте так, чтобы события разворачивались в нужном вам направлении. Еще никогда не было так легко поменять работу, как сегодня». Да и еще раз да!

Ничто не может взбесить меня больше, чем люди, которые говорят, что они не могут или не хотят выделяться среди коллег и знакомых. Я помню, как давал консультацию одному очень умному парню по имени Кевин, который работал в компании PricewaterhouseCoopers. В ходе беседы парень сообщил мне, что ему не нравится работа и он недоволен своей карьерой. По его словам, он был всего лишь безмянным винтиком и у него не было никаких альтернатив в этом огромном устоявшемся и стабильном механизме.

— Неправда! — сказал я ему. — У тебя есть альтернативы. Ты просто не даешь себе труда о них задуматься. Ты должен начать управлять своей карьерой, сделать усилие, чтобы превратиться из безмянного клерка в человека, от которого что-то зависит и имя которого что-то говорит окружающим.

Когда я предложил ему несколько вариантов возможных действий, он возразил:

— Но такие вещи невозможно сделать в большой консалтинговой компании.

Я думал, что лопну от злости, и он, очевидно, это тоже почувствовал.

— Кевин, это просто отговорки и самооправдания. С первого же дня, как я пришел в компанию Deloitte, — а это, как ты знаешь, тоже большая консалтинговая фирма, — я старался братья за проекты, от которых все отказывались, и сам предлагал идеи, которые никому не приходили в голову. Я посылал записки с идеями своему начальнику, а иногда и начальникам своего начальника. Чем я при этом рисковал? Что меня выгонят с работы, которая мне и без того не нравилась? Однако при этом я сам создавал для себя работу, доставлявшую мне удовольствие.

Отдел обучения и развития FerrazziGreenlight создает профессионально-учебные курсы в крупных компаниях для вновь принятого на работу персонала. В процессе учебы мы неустанно вдальбливаем в головы слушателей мысль о том, что управление собственной карьерой — это их и только их задача. На каждой должности, где бы я ни работал, я делал все возможное, чтобы обо мне говорили как о человеке, склонном к новшествам, умеющем думать и добивающемся выполнения намеченного. Когда после окончания колледжа я только пришел на свое первое рабочее место в ICI, я направил кучу записок с рекомендациями главе компании. Ответа я так и не дождался, но это не остановило меня, и я продолжал слать свои рекомендации.

Глупо думать, что вы бессильны изменить мнение о себе в глазах окружающих. Если вы будете неустанно пытаться это сделать, то в конце концов разобьете стену предубеждения и заставите людей взглянуть на вас и ваши способности по-новому.

Питерс рассказал историю об одной стюардессе, которая предложила класть в подаваемый пассажирам martini не две оливки, а одну. Это предложение позволило авиакомпании сэкономить свыше 40 тысяч долларов в год, а имя

стюардессы получило известность среди руководства. Возможно, сегодня она уже вице-президент компании.

Писатель Милан Кундера как-то заметил, что флирт — это обещание секса, но без гарантии. Сделанное себе имя — это и обещание, и гарантия. В этом случае любой обязательно прочтет посланное вами по электронной почте сообщение, так как знает, от кого оно пришло. Работнику с именем всегда поручат лучший проект.

Чтобы сделать себе имя, вы должны постоянно быть нацелены на то, чтобы добавлять ценность во все дела, которыми занимаетесь. А я могу заверить вас, что вы в состоянии всему придать добавочную ценность. Вы можете делать свою работу быстрее и эффективнее, чем сейчас? Если да, то почему бы не задокументировать этот способ и не предложить боссу обучить ему всех остальных? Вы можете по собственной инициативе в свободное время разработать новый проект? Вы готовы постоянно искать пути, позволяющие вашей компании сэкономить деньги?

Однако вы не в состоянии будете все это сделать, если постоянно думаете только о том, как избежать риска, соблюсти субординацию и следовать каждой букве в своей должностной инструкции. В этой гонке никогда не победит тот, кто только бездумно соглашается с начальством. Известным становится только тот, кто готов делать свою работу не так, как другие.

Вы не сможете создать ничего существенного, если не готовы постоянно учиться, расти и совершенствовать свои знания и умения. Если вы хотите, чтобы окружающие по-новому взглянули на то, что вы собой представляете и чем занимаетесь, то должны прежде всего измениться сами. Это значит, что вы должны делать больше того, что от вас требуют. Это значит, что в вашем резюме каждый год должно появляться что-то новое. Это значит, что вы должны использовать контакты внутри и за пределами своего круга связей, чтобы вложить душу в любой порученный вам проект.

Питерс определяет такое поведение как стремление поражать окружающих всеми своими действиями. В наши дни разнообразные руководства помогут вам выработать в себе это качество, однако все указания сводятся к довольно простым советам. Интуиция здесь важна не меньше чужих указаний. Встряхнитесь! Поймите, в чем ваша ценность. Станьте фанатом собственного образа. Рассматривайте любую ситуацию как шанс сделать себе имя.

Так каким же образом создать себе бренд для блестящей карьеры? Как повысить свою ценность для компании, для своего круга связей? Ниже я описываю три условия, выполнение которых выведет вас на путь успеха.

Определите свои личные качества

Ваш личный бренд — та мысль, которая возникает в головах у людей, когда они видят вас или слышат ваше имя. Лучшие бренды, как и самые интересные люди, обязательно ассоциируются с какими-то конкретными характеристиками или качеством. Ваше достоинство состоит из уникального внутреннего содержания, о чем говорилось в предыдущей главе, и той пользы, которую вы приносите окружающим. Это должно быть накрепко связано с вашим именем. Именно эти качества определяют вашу неповторимость и вносят уникальный стиль во все, что вы делаете.

Что, по вашему мнению, должны думать люди, услышав или прочитав ваше имя? Какую работу вы выполняете лучше всех? Может быть, вы предлагаете исключительную по качеству продукцию? Возьмите свои знания и умения, объедините их с вашими увлечениями и подумайте, где на рынке или в вашей компании можно лучше всего применить это сочетание.

Ваши личные качества всегда должны отражать вашу миссию и внутреннее содержание. Определив, кем вы

хотите стать, и изложив свои цели письменно в виде планов на девяносто дней, три года и десять лет, можете приниматься за работу над своим личным брендом, который поможет реализовать эти замыслы.

Изложите на бумаге свои лучшие качества. Это уже будет первый большой шаг к тому, чтобы и окружающие поверили в них. Спросите у самых близких друзей, какие слова они используют, чтобы описать вас и с хорошей, и с плохой стороны. Поинтересуйтесь у них, какие самые важные, на их взгляд, умения и черты характера вам присущи.

Когда в свое время я страстно мечтал стать президентом одной из крупнейших компаний страны, мое личное резюме звучало так: «Кейт Феррацци — это один из лучших в мире специалистов по маркетингу и руководителей фирм, которому свойственны новизна подходов и глубина мышления. С его именем связан целый ряд ярких новшеств на любой должности, которую он занимал в прошлом. Его страсть лучится светом, сопровождающим его на каждом шагу».

Сделайте упаковку для бренда

Суждения и впечатления большинства людей основываются на визуальном восприятии. Оно имеет большее значение, чем все слова, которыми вы описываете себя в беседах с окружающими. Давайте будем реалистами: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Поэтому вы должны выглядеть безупречно и в высшей степени профессионально.

Хотите вы того или нет, но люди подмечают все — и вашу одежду, и бланки, на которых вы пишете письма, и прическу, и визитные карточки, и интерьер кабинета, и стиль ведения бесед. В связи с этим приобретает особое значение и стиль вашего бренда. Купите себе что-нибудь новое из одежды.

Взгляните на себя и честно дайте оценку своему внешнему виду. Поинтересуйтесь у друзей, как вы выглядите в их глазах. А как бы вы хотели выглядеть?

К счастью, в современном мире человек пользуется большой свободой в выражении себя через прическу, макияж и одежду. Лишь в самых традиционных профессиях сохранилась необходимость ношения формы. Я хочу подчеркнуть, что главное, особенно когда вы только начинаете путь вверх, — это произвести должное впечатление на окружающих. Макиавелли как-то заметил: «Каждый видит в тебе то, кем ты хочешь казаться, и лишь немногие знают, каков ты на самом деле».

Когда я был моложе, то обычно носил галстук-бабочку. Я чувствовал, что это должно запомниться окружающим, и такой подход действительно срабатывал. Мне то и дело приходилось слышать: «А, вы тот самый молодой человек с бабочкой, с которым я виделся на конференции в прошлом году». Со временем я отказался от этого внешнего признака, так как у меня появилось имя. Кроме того, я не думаю, что бабочка сочетается с имиджем сторонника передовых идей.

Мы уже обсудили, насколько важно правильно составить свой профиль в социальных сетях. А почему бы не создать собственный сайт в интернете? Это мощное и в то же время недорогое средство поддержания вашего имиджа, которое позволяет ясно и четко заявить, кто вы есть. Хорошо оформленный сайт дает возможность производить не менее профессиональное впечатление, чем какая-нибудь крупная корпорация. Для этого не нужно быть веб-разработчиком; для начала вы можете использовать бесплатные платформы для создания сайтов вроде wix.com и about.me.

Самое большое впечатление производят мелочи. Пусть это покажется вам тривиальным, но это так.

Рекламируйте свой бренд

Вы должны стать своим собственным рекламным агентством. Подробнее об этом говорится в следующей главе. Беритесь за проекты, от которых все отказываются. Никогда не требуйте прибавки к зарплате, пока не научитесь успешно выполнять свою работу и не станете незаменимым специалистом. Участвуйте в конференциях. Пишите статьи в специализированные журналы и печатные органы компании. Посылайте служебные записки с творческими идеями своему начальству.

Мир — это ваша сцена. На ней вы ставите свой собственный спектакль. Персонаж, которого вы играете, — это ваш бренд. Выглядите соответственно этой роли и живите ею.

Глава 27

Заявите о себе

Теперь у вас есть внутреннее содержание и вы начали создавать себе имя. У вас все ладится. Вы зарабатываете себе авторитет в компании. Однако дело еще не сделано. Если весь окружающий мир не знает о ваших достоинствах, то вы и ваша компания можете лишь частично воспользоваться ими. Вы должны добиться более широкого признания. Только так вы сможете стать авторитетом не только для своей компании, но и для отрасли в целом.

Частично этого можно добиться, находясь всегда на виду. Я не предлагаю вам выходить на перекресток с плакатом «Покажите меня по телевизору». В этом, конечно, тоже есть какой-то смысл... но прибережем такой метод до худших времен. У меня есть другие предложения, которые позволят легче добиться известности, не возбуждая общественного ажиотажа. А уж что касается создания шумихи вокруг своего имени, то в этом я знаю толк. Мне пришлось пережить немало ударов, прежде чем я понял, что можно и чего нельзя делать, чтобы познакомить окружающих со своей персоной.

Не нужно обладать слишком большой проницательностью, чтобы понять, что постоянное нахождение на виду имеет большое значение для вашей карьеры и для расширения круга связей среди коллег и друзей. Возьмите, к примеру, феномен саморекламы Дональда Трампа. Кого еще вы можете с ходу назвать из числа магнатов, торгующих недвижимостью? Правильно, я тоже больше никого не знаю. Почему именно Дональд считается самым крупным дельцом в области недвижимости? Вероятно, потому, что он сам так назвал

себя миллион раз в бесчисленном количестве газетных статей, телевизионных интервью и шоу. Потому что он написал книгу «Искусство заключать сделки» (The Art of the Deal)*.

Такая самореклама объясняется не только повышенным самомнением (хотя и этим тоже). В ней присутствует и большая доля деловой хватки. Его бренд приобрел самостоятельную ценность. Здания, на которых красуется его имя, сто́ят больше и приносят более высокие доходы. Когда Трамп обанкротился, банки, которые закрыли бы двери перед любым другим просителем, предоставили ему кредит. И не только потому, что были осведомлены о его достоинствах в прошлом, но и потому, что знали: одно его имя поможет ему поправить дела. Трамп талантливый человек, но множество людей обладают такими же талантами. В чем же разница? Он умеет себя рекламировать.

Дело в том, что люди, широко известные за пределами собственной квартиры, обладают бо́льшей ценностью. Им легче найти работу. Они быстрее взбираются по карьерной лестнице. Их круг связей расширяется без особых усилий с их стороны.

Я уже слышу недовольное ворчание: «Я скромный человек и не люблю говорить о себе. Разве скромность уже перестала быть достоинством?» Могу только заверить вас, что если вы будете скрывать свои достоинства, то они так и останутся тайной для окружающих. Если вы не хотите рекламировать себя сами, то никто другой этим заниматься не будет.

Нравится вам это или нет, но ваш успех во многом зависит от того, насколько остальные осведомлены о том, что и как вы делаете. К счастью, в наше время имеются сотни новых средств, с помощью которых вы можете распространять информацию о себе.

Так как же сделать рекламу своему «я»?

* Издана на русском языке. *Трамп Д. Искусство заключать сделки.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Стратегия первая: проткните пузырь

Социальные сети часто называют «виртуальной коктейльной вечеринкой». Я соглашусь с тем, что неписанные правила у них схожие, но сделаю одно дополнение: если соцсети — вечеринка, то, кажется, мы подходим к тому моменту, когда должен войти полицейский и разогнать не в меру разгулявшуюся толпу. В такой момент трудно совершить эффектный выход. Есть и другая проблема — то, что Эли Паризер называет «пузырем фильтра». Если вы что-то ищете в соцсетях, очень трудно отфильтровать результаты так, чтобы видеть действительно нужное, поскольку соцсети используют несовершенные алгоритмы. Для того чтобы привлечь внимание другого человека и проткнуть окружающий его виртуальный «пузырь», нужно создавать контент, которым пользователи будут делиться — а еще лучше делиться, делиться и делиться по цепочке.

Паризер, бывший член правления moveon.org — организации, помогающей выражению общественного мнения в США, — попытался решить проблему «пузыря фильтра». Для начала он написал об этом книгу. Затем объединил усилия с бывшим ведущим редактором сатирического сайта [The Onion](http://TheOnion.com) и создал медиакомпанию под названием Upworthy.com. По его собственному определению, она была «общественным медиастартапом, нацеленным на решение конкретных задач, как то: добиться, чтобы важные новости (читай: новости левого крыла) распространялись по Сети так же быстро, как видео с тем парнем, который прыгал на кровати и вылетел в окно».

На первый взгляд, успешным стартапом это не было. В соцсетях люди так же упорно избегают политики, как в разговорах за семейным ужином. Однако через год после основания компании посещаемость сайта [Upworthy](http://Upworthy.com) могла сравниться с посещаемостью страниц ведущих журналов,

таких как People и The Drudge Report. Upworthy смог не только проникнуть в новостные ленты отдельных пользователей, но и «проткнуть пузырь» основных периодических изданий. Статьи об Upworthy появлялись даже в New York Times.

Основатель Upworthy добился того, что казалось невозможным. Мы можем кое-чему поучиться на его примере.

Используйте изображения

Первыми звездами интернета были блогеры. В те времена достаточно было личного обаяния и оригинальности суждений, чтобы вас заметили. Но и сегодня ведение блога все еще хороший способ донести свои идеи до виртуальной аудитории, убедить ее в своей искренности и обеспечить ее верность. Но длинные километровые посты не лучший формат для привлечения новых читателей. На социальном новостном сайте Reddit 90% пользовательских ссылок, попавших на первую страницу (иными словами, наиболее популярных) относятся к изображениям. Фотографии, инфографика, анимированные изображения с гораздо большей вероятностью зацепят взгляд, а значит, вызовут желание поделиться.

Проникнуться значит поделиться

Люди чаще всего делятся записями, которые вызывают у них моментальный эмоциональный отклик. К такому выводу пришли эксперты по интернет-маркетингу из Moz.com. Эти ребята различают столько же оттенков эмоций, сколько жители севера — оттенков снега, и умеют четко определить, какие именно чувства ведут к тому, что человек решает поделиться чужой записью. Их выкладки строятся на работе Йоны Бергера, профессора из Уортонской школы бизнеса. Он тщательно изучил статьи на сайте журнала New York Times, ссылками на которые читатели чаще всего делились в своих письмах. Книга о результатах исследований называлась «Заразительный. Психология сарафанного радио.

Как продукты и идеи становятся популярными» (Contagious: Why Things Catch On)*. Бергер и эксперты из Moz пришли к схожим выводам: как правило, людям нравится, когда их что-то трогает. И, хотя положительные эмоции котируются выше отрицательных, в расчет принимаются как радость, удивление, восхищение, так и гнев, возмущение, то есть все, что заставляет нас внутренне закипеть.

Помните, проникнуться значит поделиться. Перестаньте переливать из пустого в порожнее и напишите о чем-то, что действительно важно.

Отбор, а не создание

Администраторы Upworthy быстро нашли рецепт получения популярного контента. Они не создают его с нуля, а отбирают из существующего, находя ссылки, уже получившие широкий резонанс в соцсетях. Их перепакуют, снабжая кричащими заголовками, помещают в удобный для репостов шаблон — и вуаля! — «заразные» ссылки понеслись в народ. Это как подливать масла в огонь. При создании нового контента эти принципы тоже работают. Вспомните Гари Вандерчука, о котором мы говорили ранее: надо обращать внимание на уже начавшиеся обсуждения. Какие слова в них используются? На чем сфокусировано внимание? Учитывайте это, когда будете создавать свой контент. Когда вы говорите на языке своей аудитории, репосты ваших записей появляются как грибы после дождя.

Стратегия вторая: заставьте СМИ работать на себя

Каждый день в газетах, журналах, по телевизору или в Интернете вы читаете и слышите о различных компаниях.

* Издана на русском языке. Бергер И. Заразительный. Психология сарафанного радио. Как продукты и идеи становятся популярными. М. : АСТ ; Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Чаще всего эта информация касается крупных компаний и их широко известных руководителей. Это не значит, что они заслуживают большего внимания общественности, чем вы или я. Это результат хорошо спланированной политики связей с общественностью. В крупных компаниях работает (хотя и не всегда успешно) мощная рекламная машина, помогающая создавать и контролировать их имидж.

Более мелкие компании и индивидуальные предприниматели вынуждены заниматься этим самостоятельно. Однако если вы правильно разработаете стратегию и воспользуетесь некоторыми приемами, то убедитесь, что доступ к прессе не так уж сложен. Не надо думать, что журналисты только тем и заняты, что рыщут повсюду в поисках сенсаций. Большую часть своих материалов они получают от людей, которые сами нашли их, а не наоборот. И, как и большинство людей, журналисты подвержены стадному чувству. Это значит, что если где-то появилась заметка о вас, то другие газеты будут тут как тут. Обратившись к поисковой системе интернета, они тут же обнаружат, что на вас уже обратили внимание другие, а значит, и им имеет смысл поговорить с вами.

Одна статья уже придает вам какую-то известность, а это, в свою очередь, привлекает к вам других журналистов, и в результате появляются новые статьи. Таким образом, ваша известность растет. Работа журналистов всегда определяется жесткими сроками выхода газет и журналов, поэтому зачастую они используют то, что лежит на виду, не слишком заботясь о совершенстве.

Главное — подойти к распространению своего бренда как к продуманной рекламной кампании. Каким образом должно распространяться ваше послание? Как добиться, чтобы это было сделано именно так, как вам хочется? Разумеется, хорошим подспорьем может стать ваш круг связей. Каждый, с кем вы знакомитесь и беседуете, должен знать,

чем вы занимаетесь, почему это может принести ему пользу и какую именно. Но почему бы не распространить эту информацию через сеть знакомств по всей стране?

Давайте обсудим это подробнее.

Ранее я уже упоминал, что стал главой YaYa, когда компания не имела ни доходов, ни определенных рынков сбыта. У нас были талантливые учредители Джереми Милкен и Сет Герсон, но нам нужен был рынок.

Существовала еще одна компания, выпускавшая аналогичную продукцию. Назовем ее для примера Big Boy Software. Она создавала программное обеспечение для компьютерных игр высокого класса. Эта компания тоже пыталась найти свою модель бизнеса и стать известной торговой маркой на зарождавшемся рынке.

Вскоре после того, как мы заявили, что нашим приоритетным направлением является использование компьютерных игр в целях рекламы, Big Boy заметила, что YaYa начинает приобретать на рынке вес (и получать прибыль), продавая игры крупным корпорациям. Она подхватила наше начинание и объявила себя нашим конкурентом. Основная разница между нами состояла в том, что у них было намного больше денег. Собранный ими капитал многократно превосходил все наши ресурсы. Нет необходимости вдаваться в детальное выяснение вопроса, чья компания была лучше (я здесь, разумеется, не могу быть объективным). Но факт остается фактом: у них были колоссальные ресурсы, а у нас вообще ничего.

Так как же YaYa стала лидером рынка?

Ответ очень прост: мы создали шумиху вокруг своего имени. Это широко распространенный феномен, который может оказать решающее влияние на судьбы отдельных людей, компаний, кинофильмов и т.д. В слухах таится загадка, которую каждый пытается разгадать. Слухи, передаваемые из уст в уста, обладают такой силой, что любую захудалую малобюджетную киноленту могут превратить в многомиллионный

блокбастер. Вы можете прочувствовать энергию этого феномена, понаблюдав, как люди делятся слухами в чатах интернета, в спортивных залах, на улице. Средства массовой информации немедленно подхватывают и раздувают эту информацию. Слухи — это допинг маркетинга.

Вот вам пример, как это действует. Вы помните компанию Napster? В один прекрасный день она выдвинула смелую идею, родившуюся где-то в студенческих общежитиях и состоящую в том, чтобы скачивать из интернета любые музыкальные файлы в формате mp3. Спустя шесть месяцев эта идея приобрела невиданный размах, заполонила все компьютерные сети и стала причиной широкомасштабных судебных разбирательств. Несмотря на то что компания проиграла судебный процесс и была вынуждена прекратить свою деятельность, она создала вокруг своего имени достаточную шумиху, чтобы ее все же приобрели за 50 миллионов долларов.

Napster добилась этого без рекламы и без привлечения к раскрутке глашатаев общественного мнения. Она стала популярной и даже знаменитой только благодаря ажиотажу и слухам.

Работая в сфере маркетинга в течение многих лет, я сформулировал теорию создания слухов. Один из методов состоит в том, чтобы создать так называемый каталитический момент. Наблюдая за футбольным матчем, вы, вероятно, замечали, что инициатива игры внезапно переходит от одной команды к другой. Обычно это начинается с какого-то удачного эпизода, вслед за которым команда находит свою игру. Точно так же обстоит дело и со слухами. Здесь требуется определенная ситуация, некий ключевой момент, который заставит толпу ахнуть. К сожалению, на такой сценарий развития событий у YaYa не хватало средств.

Еще один способ добиться того, чтобы название вашей компании оказалось у всех на устах, — сделать

информационный вброс через СМИ. Прекрасной иллюстрацией этой стратегии будет предвыборная кампания Джесси Вентуры, баллотировавшегося на пост губернатора Миннесоты. Его оппоненты потратили на кампанию куда больше средств, но Джесси Вентура обошел их, заставив средства массовой информации обратить внимание на его собственный творческий подход к раскрутке с использованием куклы-супергероя в виде него самого. Примерно так же я ищу убедительные истории, которые привлекут внимание СМИ.

Как раз в этот момент в игру должны вступать агенты влияния — люди, к чьему мнению прислушивается рынок. Их немного, но они раньше других распознают продукт, который будет иметь успех, и их убежденность передается окружающим. К ним относятся также всевозможные знаменитости и крупные специалисты, чьи слова воспринимаются как Священное Писание. Очень важно отыскать таких людей и сделать их своими союзниками.

Рекламное агентство КРЕ оказалось именно тем, в чем мы нуждались. КРЕ использовало новейшие методики и славилось своим интерактивным маркетингом и консультациями по вопросам технологии. С самого начала оно проявило живой интерес к создаваемому нами новому сегменту рынка. У этого агентства было признанное имя, и все знали, что оно подмечает все перспективные тенденции на самой ранней стадии их развития. К счастью, «мозгом» КРЕ являлся Мэтт Рингл, с которым я уже был знаком по совместной деятельности в некоммерческой организации Save American Tresures, занимавшейся сохранностью исторических памятников.

Я связался с Мэттом и предложил ему написать статью про новый сегмент рынка. Я знал, что такой анализ специалиста, представлявший нас и нашу деятельность с неподвзятой точки зрения, будет куда более эффективным

и обеспечит нам большее доверие, чем все, что мы могли сделать собственными силами. В течение нескольких недель вместе с Мэттом и его правой рукой Джейн Чен я работал над этой статьей, снабжая их примерами деятельности YaYa, знакомя с нашими клиентами, разъясняя нашу методологию и демонстрируя накопленный опыт. Предварительно я успел побеседовать с аналитиками, которые также заинтересовались новым сектором рынка и теперь готовы были поделиться своим мнением с Мэттом.

Таким образом, я дал КРЕ возможность в очередной раз проявить себя в роли первооткрывателя нового направления и был уверен, что в обмен на полученную информацию авторы статьи охарактеризуют YaYa с лучшей стороны. Статья наделала много шума. Был даже введен новый термин «игровая реклама», получивший распространение с легкой руки Джейн Чен.

Один из уроков, которые мы извлекли из этого эпизода, заключался в том, что рекламная кампания должна быть реалистичной. Чаще всего приходится начинать с малого, будь то местная газета, университетское издание или отраслевой информационный бюллетень. Иногда это даже просто страничка на сайте какой-нибудь консалтинговой компании. Главное — высечь первую искру, из которой разгорится пламя.

Статья получила широкий резонанс не в последнюю очередь благодаря мощной рекламной машине, которой являлась КРЕ. В результате мы моментально стали лидерами нового направления на рынке. В качестве примечания могу добавить, что впоследствии я принял на работу в компанию YaYa и Мэтта, и Джейн. Я хотел, чтобы те, кто стоял у истоков игровой рекламы, работали в моей компании.

В течение последующего года материалы о нашей компании появились на обложке Brand-Week и на страницах Wall Street Journal, New York Times, Forbes и многих других

изданий. Я стал постоянным участником различных конференций наряду с нашими конкурентами, при этом с меня взносов не брали — наоборот, им приходилось платить мне за участие. Хотя большие деньги при определенных условиях и могут компенсировать недостаток рекламы, но, как правило, никаких средств не хватит, чтобы создать к себе такое доверие, как после публикации статьи в *Forbes* или *New York Times*.

Наши конкуренты были слабо представлены в прессе и не сумели донести до общественности свои качества. Все зависит от внутреннего содержания. Если оно у вас есть, то на его основе вы можете привлечь к себе внимание. В этом случае вы можете уже настаивать на том, что ваше сообщение окружающим носит срочный характер. Журналисты обычно задают вопрос: «Почему вы считаете, что эта информация важна именно сейчас?» Если вы не можете дать убедительного ответа, то ваша статья будет долго валяться в письменном столе.

В случае с YaYa я повсюду подчеркивал, что индустрия компьютерных игр — это самый быстроразвивающийся сегмент бизнеса развлечений и то, что никто до сих пор не заметил, что эта отрасль может использоваться не только для развлечений и досуга. Одних слов было, конечно же, недостаточно, поэтому я написал статью в *Wall Street Journal*. Редактору она понравилась, но раз за разом он откладывал ее публикацию, так как появлялись более срочные материалы. Поэтому каждую неделю мне приходилось переписывать введение, чтобы отражать в нем последние новости. Тем не менее статья вскоре все же была опубликована.

Если уж вы решили поднять шум вокруг своей компании, то вам не обойтись без журналистов. Кое-кто утверждает, что это манипулирование прессой. Однако у бойких специалистов по связям с общественностью, которые не знают слова «нет», вся работа состоит именно из такого

манипулирования. Это гораздо лучше, чем осаждающие журналистов мямли, заваливающие их статьями, в которых нет ни малейшего смысла. СМИ — это тот же бизнес. Журналисты должны выполнять свою работу. Если вы поможете им сделать эту работу лучше или легче, то и они отплатят вам добром.

Вы должны начать строить взаимоотношения с прессой еще до того, как у вас появится необходимость что-то опубликовать. Снабжайте журналистов информацией, встречайтесь с ними за чашкой кофе, регулярно звоните им, чтобы не терять контакта. Раскрывайте перед ними секреты своей отрасли. Зарекомендуйте себя ценным источником информации и всегда будьте готовы дать интервью для прессы, радио или телевидения. Никогда не отмахивайтесь от журналистов фразой «Никаких комментариев».

Чтобы проиллюстрировать это положение, я расскажу вам, как в свое время, когда мне впервые поручили руководить проектом в компании Deloitte, я познакомился с одним из ведущих обозревателей журнала Fortune Томом Стюартом. Я был полностью готов к знакомству с ним: прочел все, что он написал за последние пять лет; играючи оперировал всеми предсказаниями, которые он сделал в своих статьях несколько лет назад; со знанием дела мог обсудить его последнее деловое обозрение. Я старался быть максимально полезным Тому, выкладывая перед ним различные идеи и тенденции, а также предоставляя в его распоряжение свои контакты. Точно так же я поступал и с другими журналистами из ведущих газет и журналов.

Мы быстро и легко сошлись с Томом. Он заряжал меня своей энергией и любознательностью. Полагаю, со своей стороны я тоже мог ему кое-что предложить, поскольку Том с радостью принял мое приглашение на ланч и следующее за ним — тоже.

Наше приятное общение строилось не только на взаимопочтении. Я позиционировал себя как эксперта и старался вести себя и выдавать информацию соответственно. Если я чего-то не знал, то старался познакомить Тома с человеком, который был в курсе дел. Если вы постоянно извиняющимся тоном говорите: «Я не специалист в этой области», — то люди в конце концов поверят этому и спросят себя, зачем тратить время на общение с вами.

Я никогда не просил у Тома ничего особенного. Мы встречались несколько раз в году, и я просто старался помогать ему, чем мог. Разумеется, я прекрасно помню тот момент, когда, впервые увидев в его статье свою идею, высказанную во время одной из встреч, обнаружил, что автор отдает предпочтение не Deloitte, а нашим конкурентам. Мою раздражению не было предела. Первым желанием было немедленно позвонить Тому и выразить свое недовольство. Но я сдержался и вновь пригласил его на обед.

Вы считаете, что это лишняя трата времени? Вовсе нет, если вы убеждены, что приносите пользу своей компании, и тем более если это общение доставляет вам удовольствие. Каждый раз, появляясь на телевидении или на страницах Forbes, я понимал, что представляю свою компанию и приношу ей пользу.

Время вознаграждает вас за все те часы, которые вы провели в общении с журналистами, как это и произошло в конечном счете в истории с Томом. Название компании Deloitte стало все чаще появляться на страницах Fortune, потому что все, о чем я рассказывал, нашло все-таки своего благодарного слушателя. Я никогда не просил Тома написать ту или иную статью, а просто снабжал его за обедом различными идеями. Сегодня Том главный редактор Harvard Business Review, и вскоре я планирую в очередной раз пригласить его на обед, чтобы обменяться мнениями. Однако необходимо помнить, что на журналиста нельзя оказывать давление.

Любая попытка в этом направлении станет концом ваших профессиональных отношений. Лучшие журналисты, как правило, знают толк в деловой этике.

Путешествуя по миру СМИ, вы должны осознавать, что путь этот тернист и полон неожиданностей. Порой оказывается, что между тем, что вы хотели бы увидеть на страницах газеты, и тем, что напечатано в действительности, существует очень большая разница.

Я ощутил это на своей шкуре. Однажды мне позвонил известный журналист Хэл Ланкастер, который писал статью о контроле собственного карьерного роста для *Wall Street Journal*. Статья появилась во вторник, 19 ноября 1996 года. Я точно помню эту дату, потому что вырезал публикацию и вставил ее в рамочку, чтобы никогда не забывать полученного урока.

Когда Хэл позвонил мне, я был вне себя от радости: знаменитый репортер одной из ведущих газет интересуется моими делами! В то время я еще был новичком в *Deloitte*, а значит, не был ярким примером успешного карьериста, однако из-за радостного возбуждения даже не задумался об этом. Хэл рассказал, что одна из тем его статьи посвящена изменяющимся условиям бизнеса. Он хотел доказать, что руководители проектов по реинжинирингу сами становятся жертвами своей деятельности, как и те, кто принимает в этих проектах участие.

Вместо того чтобы внимательно выслушать его точку зрения, я постарался произвести на него впечатление и рассказать, как я вижу эту проблему. В этом и была моя ошибка. Если репортер звонит вам, называет тему беседы и излагает свое мнение по проблеме, то можете быть уверены, что вас он использует только для иллюстрации своей точки зрения. Очень редко бывает, чтобы журналист выслушал вас и сказал: «А ведь вы правы. Я заблуждался на этот счет». Когда я говорю, что такие случаи редкость, то имею в виду, что

такого вообще никогда не бывает. Однако вернемся к Хэлу. Я был уверен, что сумел навязать ему свою точку зрения. На деле же все вышло наоборот.

Я потратил немало времени, разъясняя Хэлу, что процесс реинжиниринга подходит к концу и в данный момент я переключаюсь на другие проекты: «Я хочу полностью изменить маркетинговую деятельность консалтинговых компаний на рынке».

Однако мой энтузиазм не произвел на него впечатления. «Вы чувствуете себя потерянным в этом мире, после того как закончился период технического перевооружения?» — спросил он. Я согласился, что в моей работе произошли некоторые изменения, но они не слишком сильно меня затронули. Он продолжал настаивать, что у меня исчезла цель в жизни, а я заверял, что новые задачи, стоящие передо мной, тоже очень интересны и означают для меня новую ступень роста.

В тот день, когда вышла газета с моим интервью, я побежал к газетному киоску. Статья красовалась на видном месте под заголовком «Понижение в должности еще не означает крах карьеры». Ниже я увидел напечатанное жирными буквами свое имя: «Мистер Феррацци считает, что перемены дались ему тяжело, но видит в них новые возможности».

Так он считает, что меня понизили в должности?

На меня будто вылили ушат холодной воды. А впереди еще была неприятная разборка с моим шефом Патом Лонконто: «Я слышал, что тебя понизили в должности и ты больше не начальник. Прекрасно! Это поможет нам сэкономить кучу денег в бюджете твоего отдела».

Будьте очень осторожны. Внимательно слушайте журналиста, когда он говорит вам: «Я пишу статью о пониженных в должности сотрудниках...» Что бы вы ему ни рассказывали, он напишет именно то, что хочет.

Теперь, когда вы уже познакомились в общих чертах с ситуацией, настает время заявить о себе в полный голос. Я предлагаю вам стратегию PR-кампании по продвижению своего имени.

Вы — свое лучшее рекламное агентство

Вы должны сами направлять деятельность СМИ. Всевозможные рекламные агентства служат лишь вспомогательным средством. Я сам сотрудничал с ними в течение многих лет. Лучшие из них могут быть стратегическими партнерами, но прессе всегда нужен не представитель по связям с общественностью, а главный персонаж, то есть в данном случае вы. Самые большие статьи обо мне появились в результате моих прямых контактов с прессой. Да, отдел связей с общественностью может помочь вам наладить эти контакты, но на ранних этапах вашей карьеры вы вряд ли сможете позволить себе такую роскошь.

Кто может лучше и убедительнее рассказать о вас, чем вы сами? Начинайте звонить журналистам, которые пишут о вашей отрасли. Приглашайте их на обед. Если у вас появляется что-то важное и интересное, разошлите по редакциям пресс-релиз. Он не представляет собой ничего сверхъестественного. Это всего лишь два-три абзаца, в которых изложено самое существенное. *Все очень просто.*

Помните, что работники СМИ — это очень заинтересованные и умные люди. Им платят за то, чтобы они вовремя поспевали к месту событий и рассказывали о том, что происходит в мире. Вы нужны им точно так же, как и они вам. Даже если ваша история в том виде, как вы ее изложили, в данное время им не понадобится, при некоторой настойчивости вы все же добьетесь своего.

Изучайте прессу

Ничто так не раздражает журналистов и редакторов, как человек, который не имеет ни малейшего представления, о чем пишет данное издание и что представляет собой его читательская аудитория. Помните, что СМИ — это бизнес и все издательства борются за рейтинг и тираж. Единственный способ повысить их состоит в том, чтобы лучше отвечать интересам своих читателей. Обычно в беседе с редактором я говорю: «Вы знаете, я с большим интересом читаю ваш журнал. У меня есть история, над которой я давно размышляю и которая наверняка заинтересует вашу аудиторию». И это не пустые слова. Прежде чем позвонить журналистам, я провожу немало времени за чтением статей, чтобы составить мнение о том, на какую тематику пишет данное издание и материалы какого рода оно предпочитает.

Найдите изюминку

Говорят, что не существует новых историй. Есть только старые, рассказанные на новый лад. Для того чтобы ваша презентация прозвучала свежо и оригинально, подойдите к ней по-новому. В чем ваша изюминка? Что заставит читателей ахнуть в изумлении? Предположим, вы открываете зоомагазин. В беседе с журналистом издания, специализирующегося на вопросах малого бизнеса, вы должны будете показать, что ваш магазин — это яркий пример бума предпринимательства, который происходит в последнее время в сфере торговли. Выскажите свои предположения, почему это происходит и что нового могут извлечь для себя читатели журнала из этой тенденции. Местной газете вы можете подать это под другим соусом. Расскажите, почему вы решили сделать такой резкий поворот в своей карьере? Что особенного в вашей личной ситуации и как эти особенности отражают общие тенденции,

происходящие в вашем городе? И не забывайте о каталитических моментах. Возможно, вы продаете какое-то редкое животное, которого больше нигде не сыскать. Возможно, вы планируете бесплатно раздавать щенков сиротам. Такую информацию с удовольствием опубликует любая местная газета. Главное — рассказать об этом.

Не замахивайтесь на большое

Вы случайно не Билл Гейтс? Нет. А может быть, вы открыли универсальное лекарство от простуды? Опять-таки нет. Что ж, журналист New York Times вряд ли постучится в вашу дверь в ближайшее время. Начните с малого. Просмотрите перечень местных газет и журналов, которых, возможно, заинтересует то, что вы хотите сказать. Обратите внимание на газеты колледжей, на информационные бюллетени местных компаний, на издания, публикуемые в интернете. Главное — заронить искру, а уж потом, когда вы и ваши взгляды приобретут известность, можно подумать, как вести себя с журналистами.

Помогите журналисту

Эти люди всегда нацелены на результат, они нетерпеливы и живут в обстановке постоянного стресса, у них вечно не хватает времени. Постарайтесь подстроиться под их ритм жизни и будьте всегда доступны для общения, когда они обращаются к вам. *Никогда* не отказывайтесь от интервью и старайтесь снабдить журналиста нужными контактами, необходимыми ему для написания статьи.

Умейте подготовить наживку

Я даю вам максимум десять секунд. За это время вы должны объяснить мне, почему я должен написать именно о вас. Если ваше представление длится более десяти секунд, то телевизионный продюсер решит, что вы не в состоянии изложить свою точку зрения перед нетерпеливой аудиторией, а журналист, возможно, просто повесит трубку.

Учитесь излагать свои мысли кратко как в письменном виде, так и в телефонных разговорах. Краткость очень ценится в средствах массовой информации. Посмотрите на эволюцию цитат на радио. Если тридцать лет назад во время президентской гонки цитировались отрезки интервью длиной в среднем в 42 секунды, теперь это время сократилось до семи секунд. Если даже кандидату в президенты отводят всего семь секунд, как считаете, сколько времени уделят вам? Научитесь мыслить ключевыми словами. Выберете три самых интересных момента из того, что вы собираетесь рассказать, и изложите их в нескольких фразах, но так, чтобы это звучало красочно и привлекало внимание.

Не будьте назойливы

Существует определенная грань между настойчивостью в рекламировании своего имени и назойливостью. Если мою статью отклоняют, то я задаю себе вопрос, что еще требуется для того, чтобы ее опубликовали. Порой редактор решает, что такую статью он не напечатает никогда. Но бывает и так, что, ответив на ряд дополнительных вопросов и несколько глубже осветив какие-то темы, вы все же можете добиться публикации. Здесь можно проявлять определенную агрессивность, но внимательно следите за реакцией собеседника и вовремя отступайте.

Все фиксируется

Будьте осторожны. Все, что вы скажете, может быть использовано против вас. Даже когда репортер выключил диктофон и не записывает ваши слова, он может воспользоваться любым сказанным вами словом, чтобы приукрасить свой материал. Я не призываю вас постоянно держать язык за зубами. Это политика руководителей отделов по связям с прессой, и я не знаю никого из журналистов, кто хорошо относился бы к данной категории людей. Однако помните, что не любая опубликованная о вас статья пойдет вам на пользу, даже если ваша фамилия в ней написана совершенно правильно.

Говорите о своем деле, а не о себе

Было время, когда я не слишком хорошо сознавал разницу между репутацией и известностью. А эта разница огромна! На ранних этапах своей карьеры я слишком стремился к тому, чтобы на меня обратили внимание. Да, я создавал себе имя, но если задуматься, то это не всегда было имя, создать которое мне хотелось. Любые попытки заявить о себе должны в первую очередь отражать вашу миссию. Если же вы повсюду твердите только о своем «я», то это может создать вам репутацию, которая негативно скажется на всей последующей жизни. Мне повезло. Оглядываясь назад, я могу только констатировать, что потерял много времени попусту.

Относитесь к журналисту как к любому из круга своих друзей

Когда вы встречаетесь с представителем прессы, то ваша главная цель, как и в любой беседе, добиться того, чтобы понравиться собеседнику. Журналисты тоже люди (по крайней

мере большинство из них), и ваше сочувствие к их трудной работе произведет на них впечатление. Даже если в какой-то статье я обнаружу несправедливые замечания в свой адрес, то поблагодарю автора за его труд. Я пошлю ему короткое сообщение по электронной почте независимо от того, каким был размер публикации. Журналисты по своей природе — мастера установления связей. Если вы объедините свой круг общения с журналистским сообществом, которое не так уж велико, то поймете, почему представителей этой профессии желательно иметь в числе своих друзей.

Ссылайтесь на громкие имена

Если вы свяжете рассказанную вами историю с известной личностью, будь то политик, преуспевающий бизнесмен или какая-то другая знаменитость, то добавите притягательности своему рассказу. Исходить надо из того, что издатели хотят видеть на своих страницах узнаваемые лица. Если в вашей истории есть ссылка на человека, к которому эта газета не имеет доступа, то журналист с удовольствием ухватится за нее. Иногда можно сделать такую ссылку, даже не будучи лично знакомым с этим человеком. Пусть журналист сам отыщет к нему дорогу. Во всяком случае, вы дали ему повод для этого.

Умейте продать себя

Если вы усердно потрудились и написали хорошую статью, то не время скромничать. Разошлите ее повсюду, куда только можно. Отошлите экземпляры в свою университетскую газету. Отправьте ее бывшим однокашникам. Используйте ее для того, чтобы дополнительно привлечь к себе внимание прессы. Обычно я посылаю последнюю статью, в которой говорится обо мне, своим знакомым по электронной почте

с припиской: «Еще одна нахальная попытка Феррацци сделать себе рекламу». Как правило, люди воспринимают это с юмором, но за счет этого вы постоянно остаетесь у них на виду.

Ничем не ограничивайте себя в саморекламе

Существуют тысячи путей получить признание в глазах окружающих. Устройтесь куда-нибудь по совместительству. Запишитесь волонтером в какой-нибудь проект, что позволит вам познакомиться с совершенно новыми людьми. Можете также добровольно взять на себя дополнительный проект на основной работе, который выгодно подчеркнет ваши знания и умения. Организуйте учебные курсы или кружок в рамках своей компании. Запишитесь в дискуссионную группу на конференции. Самое главное — помнить, что ваш круг друзей, коллег и клиентов — это самое мощное средство, с помощью которого вы можете заявить о себе. Все, что они говорят о вас, определяет ценность вашего имени.

Глава 28

Держитесь ближе к власти

Уж если вы о чем-то думаете, то думайте масштабно.

Дональд Трамп

Известный республиканский политический деятель как-то рассказал мне притчу о льве и мышах. По его словам, исключительные охотничьи навыки позволяют льву без всякого труда и в любой момент поймать полевую мышь. Но сколько бы мышей он ни ловил, в конце концов ему придется умереть с голоду.

Мораль: иногда, несмотря на риск и большие затраты сил, имеет смысл поохотиться на антилопу.

Вы все время общаетесь только с «мышами»? Если так, то начните обращать внимание на более важных людей, которые оказывают влияние на окружающих и в чем-то могут поспособствовать и вам. Они внесут новую искру в вашу собственную жизнь и жизнь вашего круга общения.

Тактика преследования знаменитостей и людей, стоящих у власти, пользуется плохой репутацией. Нас с детства учили, что это проявление тщеславия и поверхностности. Мы привыкли считать это дешевым и недостойным методом для продвижения вверх. В результате вместо того, чтобы следовать своим естественным импульсам, мы подавляем их. Мы покупаем журналы, в которых рассказывается о знаменитостях, и с безопасного расстояния наблюдаем за жизнью, о которой нам хотелось бы узнать гораздо больше.

Я же полагаю, что нет ничего зазорного в том, чтобы не-
посредственно познакомиться с этим миром. Известные
и знаменитые люди могут оказать большое влияние на вашу
жизнь. Я вынужден еще раз повторить: никто не в состоя-
нии достичь своих целей в одиночку. Нам постоянно требу-
ется помощь окружающих.

Почему нас так привлекают люди, которые чего-то до-
бились в жизни? Если сравнить наши достижения с до-
стижениями окружающих, то становится понятно, что чем
выше поднялись люди, с которыми мы общаемся, тем выше
устремляются наши собственные мечты.

Люди, добившиеся в нашем понимании славы и известно-
сти, зачастую обладают качествами и умениями, которыми
мы восхищаемся. Многие из этих людей пришли к своему
нынешнему положению благодаря риску, страсти, целеу-
стремленности, тяжелому труду и позитивному отношению
к жизни. Многим из них пришлось преодолеть на этом пути
немало трудностей.

Разумеется, каждый понимает известность по-своему.
Я определяю ее как публичное признание со стороны боль-
шинства какой-то определенной социальной группы. Дру-
гими словами, известность зависит от общего контекста.
В колледже публичное признание распространяется на му-
дых профессоров. В небольших городках к числу знаме-
нитостей могут относиться местные политики, успешные
предприниматели или всеми уважаемые старожилы. Эти
люди оказывают чрезвычайно большое влияние на окружа-
ющих. Именно поэтому многие компании стремятся к тому,
чтобы знаменитости стали лицом их торговой марки. Они
вызывают доверие и положительные чувства по отношению
к компании в целом, что убеждает покупателей в привлека-
тельности выпускаемой ею продукции. Местные знамени-
тости, входящие в ваш круг общения, могут точно так же
способствовать популярности вашей личности.

Социологи объясняют это силой ассоциации. Она возникает, когда того или иного человека начинают мысленно связывать с влиятельными людьми. Этот феномен можно наблюдать повсюду. Например, власть, возникающая в силу внутренних ассоциаций, присуща помощникам и секретарям руководителей фирмы, которые занимают скромное место в табели о рангах, но стоят очень близко к шефу и имеют к нему прямой доступ.

Внешние ассоциации с влиятельными политиками, известными журналистами и другими деятелями СМИ также помогают повысить собственную значимость как внутри организации, так и за ее пределами. Именно поэтому молодые компании стремятся сформировать свой совет директоров из признанных деятелей бизнеса, которые одним своим присутствием внушают доверие к новому предприятию. Разумеется, если к тому же у вас есть связи среди журналистов или других влиятельных знаменитостей, вашей компании будет обеспечена и хорошая пресса.

Слава порождает славу. Все мои стремления расширить свой круг связей были бы куда менее эффективными, если бы в нем не было людей с громкими именами. Факт остается фактом: люди, добившиеся чего-то в жизни, обычно знают, как правильно построить отношения с теми, кто стоит выше их по положению. Они еще и своего рода магический талисман. Независимо от того, является ли их власть настоящей или это лишь элемент тщательно выстроенного образа, такие люди насыщают пространство вокруг себя особой значимостью и могут превратить скучный деловой ужин в особенное событие.

Проблема заключается лишь в том, что нас очень привлекает возможность общения со знаменитостями, а вот они-то зачастую не горят желанием знакомиться с нами. Как же подойти к ним поближе?

Легких ответов на этот вопрос не существует. Но если вы ненавязчивы и демонстрируете добрые намерения, то вас

не оттолкнут. Если к тому же вашими действиями руководит осознание собственной миссии и вы не жалеете времени и сил для того, чтобы создать широкий круг людей, которые могут во всем рассчитывать на вас, то неизбежно придет время, когда ваше растущее влияние сведет вас лицом к лицу с человеком, который будет блистать на вашем очередном ужине. Вы сможете приблизиться к сильным мира сего, активно контактируя с этим миром и пользуясь советами, данными в этой книге.

На этом пути вас неизбежно ждет успех, но следует помнить о ряде моментов, которые я познал на собственном многолетнем опыте.

Я знаю, какое значение может иметь известная личность для круга моих знакомых, и уж конечно, не испытываю смущения, стараясь появляться там, где можно познакомиться со знаменитостями. Но излишняя суета и неприкрытая демонстрация восхищения ими могут погубить все дело в самом зародыше. Такова уж человеческая натура.

Несколько лет назад я был на приеме в старом российском посольстве по приглашению пресс-службы Белого дома. Стоя в очереди за коктейлем, я вдруг обнаружил, что мужчина рядом со мной мне кого-то сильно напоминает. Сначала я решил, что это кто-то из политиков. Затем я пришел к выводу, что этот человек хотя и связан с политикой, но находится на вторых ролях. Похоже было, что это кто-то из советников президента.

Я оказался почти прав. Это был Ричард Шифф, актер, сыгравший советника президента в фильме «Западное крыло» (The West Wing). Кстати, у меня ужасная память на лица актеров.

Я представился в непринужденной манере, словно вообще его не знаю. Он чуточку помедлил, как это обычно делают знаменитости, встречаясь с незнакомым человеком, и вежливо поздоровался, не назвав своего имени.

— А можно поинтересоваться, кто вы? — спросил я. Когда он понял, что я его не знаю, он тут же раскрылся. Мы обменялись адресами электронной почты и впоследствии еще не раз контактировали друг с другом.

Я обнаружил, что доверие — это главный элемент общения со знаменитыми и влиятельными людьми. Они хотят быть уверенны, что вы проявите должную скромность и у вас нет скрытых мотивов знакомства, что вы будете вести себя с ними как с обычными людьми, а не как со звездами, что вы почувствуете себя с ними на равных. Первые же секунды знакомства становятся лакмусовой бумажкой, по которой человек определяет, заслуживаете вы такого доверия или нет.

Дело в том, что у знаменитостей, как правило, очень ранимая натура. Да, когда-то все они мечтали о славе, но представьте, каково им теперь жить на виду у тысяч и тысяч людей. Перед ними лежит весь мир — но взамен они потеряли право на личное пространство. Обитая в мире всеобщего обожания, они вынуждены каждый день поддерживать баланс между своей публичной и частной жизнью. Их начинает раздражать, что публичный имидж становится неотличим от истинной личности. Они ощущают, что люди не понимают и неправильно истолковывают их внутреннюю сущность.

Чтобы убедить такого человека, что вы интересуетесь им только как личностью, а не как предметом обожания толпы, надо отвлечься от его славы и сконцентрировать все внимание на его интересах. Разумеется, вы можете дать ему понять, что уважаете его работу, но не заостряйте на этом особого внимания. Отвлеките собеседника от темы, которая ему уже порядком надоела в общении с другими людьми.

К сожалению, общаясь с известными личностями, мы склонны подходить к ним с исключительными мерками, а надо всего лишь наблюдать за ними и прислушиваться к ним сердцем. Необходимо выяснить, каковы их глубинные и истинные интересы.

Сравнительно недавно я присутствовал в Нью-Йорке на выступлении губернатора Вермонта Говарда Дина. Дело происходило на большом приеме, и люди подшучивали над никому не известным губернатором крошечного штата, который, по слухам, втемяшил себе в голову, что может баллотироваться на пост президента США. В следующий раз я слушал его уже на одном из мероприятий в Вашингтоне, посвященном правам человека. На этот раз он уже действительно выступал в роли кандидата на президентский пост, хотя никто не воспринимал его в этой роли всерьез.

И сам Дин, и его позиция заинтересовали меня. Я подошел к одному из членов его избирательного штаба и сказал, что являюсь активным участником организации выпускников Йельского университета и хотел бы познакомиться с губернатором. Мы содержательно и интересно поговорили с помощником, и у меня, как, впрочем, и у многих людей в тот вечер, появилась возможность обменяться с Дином парой слов.

Спустя две недели я вновь встретился с ним на ежегодном собрании одного из благотворительных фондов в Калифорнии, где губернатор готовился произнести ту же речь, что и в Вашингтоне. Мне предстояло в третий раз выслушать его выступление на одну и ту же тему, и у меня возникло несколько идей относительно того, как сделать его более эффективным. Я обратился к помощнику Дина и спросил, не может ли губернатор уделить мне несколько минут. Мы нашли его рядом со сценой, куда он готовился подняться. Я сказал Дину, что уже слышал ряд его выступлений и у меня есть соображения по их совершенствованию. Я предложил ему усилить некоторые пункты, а другие, наоборот, затушевать, а также несколько сократить продолжительность всей речи. Да, я шел на определенный риск, но что мне было терять? Кроме того, мои предложения были вполне искренними. Меня очень волновала тема прав человека, и я хотел, чтобы она прозвучала более сильно.

Сидя затем в аудитории, я слышал, как он выполняет одну за другой все мои рекомендации. Надо же! Губернатор Вермонта и полноправный кандидат в президенты (хотя до этого ему было еще достаточно далеко) пользуется моими советами. После выступления я сказал Дину, какое впечатление произвела на меня его речь, и предложил в течение вечера познакомить его с самыми крупными спонсорами фонда.

Прошло несколько месяцев, и я вновь увидел губернатора на ужине у директора одного из фондов Роба Райнера. На этот раз он уже был не каким-то безвестным кандидатом, а популярной личностью в кругах Демократической партии. Кто-то представил ему меня:

— Губернатор, вы не знакомы с Кейтом Феррацци?

— Разумеется, знаком, — ответил Дин. — Кейт — один из тех людей, кто очень помог мне на первых порах избирательной кампании.

Услышав эти слова, я и сам ощутил собственную значимость.

Следует всегда помнить, что даже самые известные и влиятельные личности в первую очередь все же люди. Они также испытывают гордость, огорчение, неуверенность, надежду; и если вы по мере сил поможете им в достижении целей, они будут вам благодарны. Конечно, очень полезно всегда находиться в нужное время в нужном месте. Но для того чтобы познакомиться с влиятельными людьми, вовсе не обязательно посещать шикарные приемы и закрытые конференции.

В современном мире существуют объединения чего угодно. Если вы хотите лично встретиться с сильными мира сего, вступайте в ассоциации. Вы удивитесь, насколько просто оказывается наладить контакт с людьми в обстановке, соответствующей их интересам и предпочтениям.

Я предлагаю вам список нескольких объединений и мероприятий, которые стали особенно благодатной почвой для создания новых связей с теми, кто уже приобрел вес в обществе.

Штаб предвыборной кампании

Несмотря на то что когда-то я баллотировался на политическую должность от республиканцев, теперь я стараюсь не обсуждать свои политические предпочтения. Почему? Во-первых, потому, что я голосую за конкретного кандидата и его программу, а не за партию. Во-вторых, теперь я вожу знакомство с теми, кто влияет на принятие решений в обеих партиях. Каждый год я стараюсь проводить от одного до десяти мероприятий по сбору средств для финансирования кампаний кандидатов, участвующих в выборах как в местные, так и в государственные органы управления. При этом мне не важно, от какой партии они выдвигаются. Я поддерживаю тех, кто, с моей точки зрения, способен изменить что-то к лучшему. Политика — это пересечение денег, власти и увлеченности. В политике темная лошадка, на которую вы поставили сегодня, завтра может стать чемпионом и вывезти вас из трудной ситуации. Войдите в штаб избирательной кампании в вашем городе. Займитесь продвижением какой-то идеи: если она увлекает вас, то увлечет и других. Главное — найти людей и продолжать работать вместе.

Конференции

Когда у вас есть свежая идея и вы преподносите ее в форме доклада, то мгновенно становитесь своего рода знаменитостью. Устанавливать связи проще всего, когда люди сами тянутся к вам. Ежегодно проводятся тысячи конференций

по самому широкому спектру вопросов. Посвятите время своему увлечению, станьте в нем экспертом, как я советовал в предыдущих главах, и посещайте конференции, в которых будут участвовать также и нужные вам люди. Духовность как фундамент лидерства и борьба за права человека — два моих главных увлечения. Я стараюсь принимать активное участие в работе нескольких организаций, занимающихся этими вопросами, и в течение года выступаю на нескольких конференциях. Благодаря деятельности такого рода я уже познакомился со многими выдающимися людьми.

Некоммерческие организации

Выберите четыре-пять вопросов, которые волнуют вас больше всего, и поддержите местные организации, занимающиеся их решением. Успешные некоммерческие организации стараются пригласить в руководящий состав несколько знаменитостей, чтобы таким образом привлечь внимание общественности. В итоге ваша цель также войти в правление и принимать решение вместе с этими людьми. Но занимайтесь этим, только если вы действительно искренне хотите помочь данной организации.

Спорт

Спортивные клубы и мероприятия дарят возможность приобрести новые ценные знакомства. Беговая дорожка, поле для гольфа или спортивный зал уравнивают тех, кто пришел заниматься. Спорт заставляет людей снять галстуки в прямом и переносном смысле.

Репутация уходит на второй план. На первый выходят ваши личные навыки и умение создать дружескую атмосферу. Спорт удивительным образом сближает людей. Возможно, мы подсознательно вспоминаем свое беззаботное

детство, когда вместе с друзьями кидали мячик во дворе, а может, дело в самой обстановке: вместо офисных стен вы видите расслабленный декор студии для йоги или зеленое поле для гольфа.

О, гольф! Я погрешил бы против истины, если не сказал бы, что гольф был и остается спортом американской бизнес-элиты. Я видел, как руководители компаний и менеджеры высшего звена годами стучатся в двери частных гольф-клубов. Почему люди, в руках которых сосредоточено столько власти, идут на подобное унижение ради двух-трех раундов игры? Потому что, конечно же, они надеются развить теплые дружеские отношения с другими участниками клуба, которые могли бы повлиять на их карьеру или развитие компании.

Правила очень суровы. Вы ни в коем случае не должны производить впечатление человека, вступившего в клуб исключительно ради налаживания связей. В некоторых клубах на поле для гольфа запрещается даже намекать на возможную сделку: это расценивается как грубейшее нарушение этикета. Хотя в других можно говорить об этом вполне открыто. В любом случае сперва постарайтесь понять этот неписанный кодекс. Как бы то ни было, большинство увлеченных игроков в гольф скажут, что этот вид спорта открыл для них бесчисленные возможности. Деловые предложения обговариваются в любом случае, будь то непосредственно на поле или же в баре после удачного раунда. Также вам скажут, что по манере поведения игроков можно оценить, насколько потенциальный деловой партнер открыт, до какой степени он привык играть по правилам, как справляется со стрессом, приятно ли с ним общаться. Все снова сводится к доверию, поэтому поле для игры в гольф — прекрасная возможность не только познакомиться с новыми людьми, но и разобраться, стоит ли вести с ними дело.

Если у вас нет членства в клубе, вы все равно можете играть в гольф. Каким образом? Большинство крупных компаний понимает роль гольфа в жизни деловых людей, поэтому многие профессиональные ассоциации устраивают серии игр и турниры. Игры также проходят во время конференций; их устраивают некоммерческие организации, движимые тем же стремлением привлечь влиятельных людей и познакомить их между собой.

Сам я не играю в гольф, хотя в юности проводил на поле много времени: сначала — поднося клюшки, затем — играя в школьной команде (мы даже пару раз выигрывали соревнования). Четыре с лишним часа игры — это слишком много. Для меня спорт — это в основном клуб с курсом тренировок, сквош или пробежка в Центральном парке или по Голливудским холмам. Но чем бы вы ни занимались — гольфом, теннисом, боулингом или бегом, — главный их смысл по-прежнему сводится к общению. Вступите в клуб или лигу, примите участие в спортивном мероприятии — и в вашем окружении обязательно появятся новые интересные лица.

Интернет

В наши дни тяжеловесы от политики и делового мира уже не так неприступны, как прежде. Многие из них даже начали использовать социальные сети как линию прямой связи с поклонниками, клиентами, подписчиками. Не теряйте времени и воспользуйтесь этой возможностью. Я в восторге от того, что могу выйти в интернет и через Twitter узнать, чем занимается Ричард Брэнсон.

Однако если ваша цель — создание и развитие дружеских связей, то отслеживать записи в блогах — это все равно что пытаться докричаться до своего кумира в переполненном зале во время конференции. Как я уже говорил, для того,

чтобы завладеть вниманием известных людей, нужно, чтобы вас кто-то представил. Но чтение и поддержание их виртуальных разговоров тоже небесполезны. Это хороший способ погреться в лучах их славы, почерпнуть вдохновение для собственных дел и, возможно, научиться чему-то новому. Читать их обновления — часть вашей детективной работы. Собирайте и анализируйте данные до тех пор, пока у вас не сложится четкая схема того, как ваше предложение может удовлетворить их запросы.

Как знать, быть может, за внезапным ретвитом вашего ценного замечания последует сообщение по электронной почте, за ним — рукопожатие и обмен визитками с вашим кумиром, когда вы «случайно» окажетесь в одном лифте на конференции.

Нет ничего зазорного в том, чтобы искать общения с людьми, которые мудрее вас и добились большего. Когда вы сумеете наладить контакт с элитой общества, главное — не думать, что вы каким-то образом недостойны этого, что вы им навязываетесь. Вы и сами — звезда, у вас есть собственные достижения, и вы многое можете дать этому миру.

Глава 29

Создайте свой клуб, и люди придут к вам

Вы можете назвать это кланом, кругом друзей, племенем или семьей. Но какое бы название все это ни носило, вы нуждаетесь в нем.

Джейн Говард

Будучи молодым человеком, я не испытывал желания быть членом тех клубов, в которые меня готовы были принять.

И дело было вовсе не в том, что во мне жило ощущение самодостаточности. Я знал, насколько ценным и полезным может быть общение с другими людьми. Вы бы никогда не услышали от меня жалоб на то, что мне не хватает для этого времени. Такие оправдания просто убивают меня. Разве может быть что-то более важное, чем общение с профессионалами в вашей сфере деятельности? И уж разумеется, я не испытывал робости, находясь в обществе.

Просто все клубы, членство в которых меня прельщало, не торопились раскрывать двери перед молодым и никому не известным человеком.

Клубы и конференции, проводящие тщательный отбор участников и членов и потому обладающие аурой престижа, имеют для этого веские основания. Люди всегда стремятся общаться с теми, кто имеет схожие с ними интересы, чтобы оказывать большее влияние на окружающих и создавать друг другу условия, облегчающие ведение бизнеса.

Я хорошо помню высказывавшиеся некоторое время назад опасения по поводу того, что социальные сети убьют систему конференций: «Зачем собираться в одной комнате, если можно договориться обо всем онлайн?» Однако сейчас встречи лицом и лицу (в том числе и конференции) — самый верный способ найти среди тысяч виртуальных знакомых тех, кто станет будущими друзьями, деловыми партнерами и поверенными.

Руководители крупных компаний прекрасно понимают, что, если они хотят чего-то добиться в политике или бизнесе, им требуется помощь единомышленников. И чем они влиятельнее и богаче, тем большего можно достичь совместными усилиями.

Именно поэтому простым смертным так ограничивают вход на крупнейшие встречи воротил финансового и делового мира. На них неизвестные политики находят тех, кто заставит их имя прогреметь по всей стране. На Всемирном экономическом форуме в Давосе за чашечкой швейцарского кофе затрагиваются вопросы международных отношений и заключаются многомиллионные сделки. Конечно, на Давосский форум большинству из нас не попасть. Однако есть и другие клубы и встречи, на которые нас — по крайней мере изначально — не хотят приглашать.

Итак, вам не удастся прямо завтра попасть на шикарную великосветскую вечеринку. Ну и не переживайте по этому поводу. У каждого из нас в душе есть предпринимательская жилка. Если вас не приглашают на встречу в верхах, то почему бы не организовать свою собственную?

Мой друг архитектор Ричард Верман двадцать лет назад представил себе, какой переворот в экономике может произвести слияние индустрии новейших технологий, развлечений и дизайна. «Мне приходится много летать, — рассказывал он, — и я обнаружил, что лишь представители этих трех профессий охотнее всего вступают в разговоры

в самолете. Обсуждая с неподдельным интересом какие-то проекты, они всегда привлекают к беседе представителей двух других профессий». И вот для того, чтобы свести вместе представителей этих отраслей, в 1984 году он организовал конференцию TED, на которую было приглашено совсем немного людей, главным образом его друзья.

Ежегодная конференция под девизом «Добро пожаловать на вечеринку, которую я всегда мечтал устроить, но не имел возможности» стала выдающимся мероприятием. Это было сочетание развлекательного сборища и удивительно глубокого семинара. Год за годом сюда приезжало все больше людей — ученых, писателей, актеров, руководителей компаний, профессоров.

Из обычной вечеринки, приносившей одни убытки, TED превратилась в элитную конференцию, доход от которой достиг 3 миллионов долларов в год. Ричард не платил гонорары выступающим и всю организационную работу проводил самостоятельно, привлекая к участию всего нескольких помощников. В 2001 году он продал TED за 14 миллионов долларов, а теперь разрабатывает новый формат мероприятий, таких как WWW Conference, заставляющую «самые неожиданные пары крайне интересных личностей вступать в дискуссию, спровоцированную актуальным вопросом».

Окончив школу бизнеса, я тоже пытался создать нечто подобное. Получив работу в компании Deloitte, я переехал в Чикаго, где практически никого не знал. Первым делом я попросил знакомых представить меня своим друзьям и тут же через них начал выяснять, в каких общественных объединениях я мог бы поучаствовать, чтобы быстрее войти в городскую жизнь. Я знал, что это будет способствовать и успехам компании.

Я был так молод, что никто не воспринимал меня всерьез. Традиционные объединения типа симфонического общества и кантри-клуба были для меня закрыты. Многие

предлагали мне вступить в различные молодежные общества, но они, как правило, носили развлекательный характер, а я хотел активно работать, вносить свой вклад в общественную жизнь, а не просто попивать вино на вечеринках.

В такие моменты начинаешь задумываться, что ты можешь предложить окружающим. Какой секретный соус ты можешь подать на стол? Это может быть опыт, хобби или просто интерес к какой-то конкретной теме, на основе которой может возникнуть организация или клуб.

Все клубы построены на общих интересах. Их членов объединяют общая работа, философия, хобби, соседство или просто то обстоятельство, что они принадлежат к одной расе, религии или поколению. Другими словами, у них есть какая-то причина держаться друг за друга.

Вы тоже можете предложить людям нечто подобное, а затем сделать еще один дополнительный шаг, который большинство не делает. Создайте организацию. И пригласите в нее тех, с кем вам хочется общаться. Собрать участников будет не так уж и сложно. Как и во многих других клубах, все начинается с группы друзей, которые затем привлекают к участию своих друзей. Со временем в клубе все чаще начинают появляться новые и интересные люди.

В то время как личные встречи обуславливают формирование наиболее глубоких связей, может случиться и так, что в вашем городе не будет почти никого, кто разделял бы ваши профессиональные интересы. В таком случае действуйте через интернет. Создайте группу на LinkedIn или Facebook, опираясь на поддержку людей, которых уже знаете. Устраивайте ежемесячные встречи онлайн. Проводите опросы, чтобы лучше понять, в чем именно участники группы могут оказаться друг для друга полезными. Что будет нужнее: обмен информацией, рекомендации специалистов, взаимопомощь в трудных ситуациях или все это вместе взятое? Если работа вашей группы будет успешной, рано или поздно вы

выведете ее на следующий уровень и начнете организовывать ежегодные встречи в удобном для большинства городе. Забронируйте гостиницу для себя и участников, попросите кого-нибудь выступить на встрече, постригитесь — и вы готовы к встрече.

Это очень удачная модель, которой пользуются даже преуспевающие бизнесмены. Вспомните популярные сайты Интернета, объединяющие людей вокруг какой-то проблемы — политики, садоводства или просто принадлежности к женскому полу (в случае iVillage) — и строящие на этой основе прибыльные фирмы. Вспомните также авиакомпания, которые предоставляют вам льготы за то, что вы постоянно летаете их самолетами, или местного бакалейщика, который дает вам скидку как постоянному клиенту. Создание группы единомышленников вокруг какой-то проблемы или интересной темы всегда имело шансы на успех.

В те далекие дни я решил построить свою деятельность на личном интересе к популярной на тот момент концепции бизнеса под названием «система управления качеством», которая, как я уже писал ранее, стала моей содержательной основой и выделила меня из числа других молодых выпускников.

Правительство создало Национальную программу качества, которая присуждала награды предприятиям, добившимся выдающихся успехов в этой области. Я решил, что смогу основать в Иллинойсе аналогичную некоммерческую организацию для местных компаний. Поскольку в масштабах страны уже действовала федеральная программа, мне нетрудно было найти людей со схожими интересами.

Чтобы привлечь других участников, первым делом мне нужно было обеспечить поддержку со стороны официальных учреждений и экспертов в области управления качеством. Я попросил стать соучредителем руководящего отдела управления качеством банка First Chicago Алету

Белльтет. К этому делу она привлекла своего босса Дика Томаса, который в ту пору был одним из самых влиятельных бизнесменов в Чикаго. Он дал нам свое благословение и обещал личную поддержку нашей инициативе. По просьбе Дика губернатор Джим Эдгар дал согласие на то, чтобы его заместитель стал членом правления нашей организации. Обеспечив поддержку со стороны этих трех людей, мы внушили окружающим доверие к себе. Вскоре членами нашей организации пожелали стать очень многие, включая руководителей компании Атосо и пресвитерианского госпиталя, которые также вошли в правление. Весь фокус заключался в том, что на правах учредителя я автоматически стал президентом! Разумеется, теперь нам предстояло немало потрудиться, чтобы поставить организацию на ноги и финансировать ее деятельность, но самое главное уже было сделано. Мы были заслуживающим доверия учреждением, и теперь надо было только закатать рукава и браться за работу.

Эта организация существует и поныне как успешно действующий некоммерческий фонд, способствующий развитию бизнеса в Иллинойсе. На него работают сотни добровольцев, он имеет солидное правление и постоянно действующий штат сотрудников. Уже через два года после основания этой организации я был на короткой ноге с руководителями всех крупных компаний в Чикаго.

Какой урок я извлек из этой истории? Ни диплом Гарвардского университета, ни даже приглашение в Давос не заменят личной инициативы. Подумайте, что вы можете предложить окружающим из своих знаний, контактов, интересов и опыта. Соберите вокруг себя людей и начните действовать.

Ушли в прошлое времена, когда клубы были исключительно местом общения богатых белых мужчин. Теперь же группам по интересам нет числа. Это может быть компания

продавцов ковров, на еженедельных встречах обсуждающая трудности и хитрости своей профессии; или круглый стол женщин-республиканцев, недовольных политикой правящей партии; или группа знатоков вина, которая собирается каждый месяц, чтобы опробовать новые сорта, послушать виноделов и спланировать поездку в Напу. Чем занята группа и кто в нее входит, не так важно: любое сообщество имеет право на существование. Пока это ассоциация людей, связанных общим интересом и собирающихся в определенном месте (даже если это место — в виртуальном пространстве), вы многое выиграете от принадлежности к ней. Вы почувствуете, что как коллектив вы сильнее. В то время как в деловом мире любые отношения обычно ограничиваются одним проектом и заканчиваются с его завершением, членство в клубе (лучше всего в том, который учредили вы сами) может положить начало дружеским связям, которые существуют долгие годы.

Галерея славы

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН (1706—1790)

«Не можете вступить в клуб? Организуйте свой собственный»

О создании сети связей мы заговорили сравнительно недавно. Но уже более двух столетий назад молодой Бенджамин Франклин в Филадельфии успешно пользовался этим методом, чтобы стать одним из самых влиятельных людей нации, которая в ту пору еще не имела своего названия. До того как стать уважаемым патриотом, государственным деятелем и изобретателем, он был одним из самых преуспевающих американских бизнесменов, поднявшимся от прислуги до магната печатного дела.

Давайте заглянем в 1723 год, когда у семнадцатилетнего Франклина еще не было ни богатства, ни положения. Он готовился к карьере предпринимателя, обучаясь печатному делу у своего брата Джеймса, и не был никому известен в Филадельфии, куда переехал после неудачных попыток найти работу в Нью-Йорке. Не зная никого в городе, но горя желанием открыть свою типографию, Франклин начал создавать сеть связей.

Найдя работу в большой типографии, в течение семи месяцев Франклин сумел познакомиться с губернатором Пенсильвании Уильямом Кейтом. Тот посоветовал юному Франклину отправиться в Лондон, чтобы закупить оборудование, необходимое для открытия своего дела. Кейт

даже пообещал ему рекомендательные письма и кредит на покупку печатного станка.

Однако, приехав в Лондон, Франклин обнаружил, что Кейт не выполнил своих обещаний. В течение двух последующих лет ему пришлось зарабатывать деньги на обратную дорогу в Америку. Вернувшись из своего вояжа, Франклин вновь принялся за виртуозное плетение сети связей. Для начала он получил место клерка в магазине Томаса Дэнхема, с которым он познакомился на корабле во время трансатлантического путешествия.

Вскоре Франклин вернулся к печатному делу, устроившись на работу все в ту же типографию. Параллельно в целях самообразования из числа своих друзей он организовал вечерний пятничный клуб под названием Junto. Вот как он описывает его в автобиографии:

«Составленные мной правила требовали, чтобы каждый член клуба в порядке очередности выдвинул на обсуждение один или несколько тезисов по какому-либо вопросу морали, политики или натурфилософии и раз в три месяца представил и прочел написанный им доклад на любую тему».

В Junto входили молодые люди, еще не добившиеся общественного признания и не сколотившие достаточных богатств, чтобы иметь возможность вступить в клубы, обслуживавшие деловую элиту Филадельфии. Как и сам Франклин, они были обычными людьми. Автобиография Франклина учит нас не только бережливости, трудолюбию и благоразумию. В ней говорится и о том, что каждый человек должен принадлежать к какой-то социальной группе, а еще лучше — к нескольким. Франклин верил, что группа единомышленников, ориентированных на какую-то цель, способна помочь каждому из участников добиться того, чего он никогда не смог бы сделать в одиночку.

К 1731 году Франклин заработал уже достаточно, чтобы открыть свою типографию и вложить деньги в небольшую газету Pennsylvania Gazette. Благодаря актуальным материалам, рисункам (бо льшая часть из которых принадлежала перу самого Франклина) и умелому распространению газета начала приносить прибыль и приобрела большую популярность в колониях. Успех газеты превратил Франклина в медиамагната. Он приобрел большой авторитет и зарабатывал достаточно денег, чтобы посвятить себя общественным проектам, одним из которых стало учреждение Библиотечного общества Филадельфии, представлявшего собой первую библиотеку по подписке в Северной Америке (она существует до сих пор).

Именно библиотечная кампания помогла Франклину в полной мере оценить все преимущества сети связей. Он рассказывает также о препятствиях, которые встретились ему на этом пути.

«Те возражения и даже враждебность, с которыми мне пришлось столкнуться при привлечении подписчиков, вскоре заставили меня почувствовать неудобство положения, когда один человек выступает

зачинщиком полезного дела. Может возникнуть мнение, что благодаря этому делу он чуть возвысится над своими соседями, в то время как он нуждается в их помощи, чтобы осуществить свой план. Поэтому по возможности я стал держаться в тени и представлять свой проект как замысел моих друзей, которые попросили меня обойти тех, кого они считали любителями чтения, и предложить им поддержать данный проект. После этого дело пошло более гладко. В дальнейшем в подобных случаях я всегда прибегал к этому приему».

А подобных случаев в его жизни было немало. За библиотекой в 1731 году, для которой Junto помог Франклину найти пятьдесят первых подписчиков, последовала установка в Филадельфии первых городских часов (1735), организация первой пожарной команды (1736), первый колледж, который спустя два года стал Пенсильванским университетом (1749), первый в колониях госпиталь, финансировавшийся из частных и общественных средств (1751), и первая страховая компания (1751). Кроме того, Франклин организовал первый добровольный отряд милиции в Пенсильвании (1747) и предложил программу мощения, освещения и уборки улиц Филадельфии (1756). Каждый проект зависел от помощи, которую оказывали Франклину его личные и профессиональные связи, но одновременно с каждым проектом рос и круг связей, а также его репутация.

Франклин умер в апреле 1790 года, когда у власти был Джордж Вашингтон. На его похороны пришли более 20 тысяч американицев.

Формируя сегодня круг своих полезных связей, мы, как и во многом другом, пользуемся наследием Франклина. От него мы научились ценить скромность и работу в команде. Одной из первых таких команд была группа молодых людей, объединившихся в Junto, а апогеем стала команда могущественных и влиятельных людей, провозгласивших Декларацию независимости и разработавших конституцию Соединенных Штатов.

Глава 30

Не поддавайтесь гордыне

Было бы упущением не рассказать вам короткую, но очень показательную историю, произошедшую со мной в молодости. Она стала для меня, пожалуй, самым серьезным уроком.

Речь пойдет о том, чего нельзя делать и как не надо себя вести.

Установление нужных контактов вещь сама по себе полезная. Но чем ближе вы стоите к сильным мира сего, тем больше начинаете ощущать собственную значимость. Наступает момент, когда на вас уже начинает работать инерция. Знакомство с одним влиятельным лицом влечет за собой новые контакты с другими, еще более значимыми личностями. Это очень увлекательная и многообещающая гонка.

Однако не позволяйте тщеславию и пустым надеждам одержать над вами верх. Не забывайте те уроки и ценности, которые накоплены вами на первых этапах.

Каждого в жизни могут подстеречь неудачи. Что вы будете делать, если человек, который раньше моментально откликался на ваши телефонные звонки, вдруг отказывается даже брать трубку?

Когда я, будучи студентом первого курса, выдвинул свою кандидатуру в муниципальный совет Нью-Хейвена, журналисты почуяли запах сенсации. Вскоре ко мне приехал репортер New York Times, чтобы написать обо мне статью.

В то время я еще не мог и догадаться, что эта статья преподаст мне один из самых болезненных и в то же время самых полезных уроков в жизни. Дело в том, что эта история раскорила меня с Уильямом Бакли-младшим, знаменитым выпускником Йельского университета, учредителем консервативного журнала *National Review* и автором десятка книг.

Я выдвигался от Республиканской партии. Республиканцам нужен был свой кандидат, а в Йельском университете они были в меньшинстве, и им противостояли разбегжавшие на лимузинах либералы, казавшиеся молодому парню из семьи металлурга тупыми бездарями. В то время я был еще совсем зеленым и только начинал определяться со своими политическими пристрастиями. Меня в определенной степени привлекала верность консерваторов традициям и их сплоченность.

Однако эта история вовсе не о политике, а о гордыне и самомнении.

В то время я еще не понимал, что происхождение и воспитание можно сделать своей сильной стороной, и был весьма неуверен в себе. Эта неуверенность становилась причиной моих не самых привлекательных поступков. Мой лидерский стиль был далек от совершенства. Я на все лады расхваливал свои достижения, и эта амбициозность отталкивала от меня многих людей. Рассказывая о своих успехах, я забывал упомянуть тех, кто помог мне добиться их. Мой отец сказал бы: «Много самомнения и мало скромности».

Я всеми силами старался продемонстрировать тем, за кем в свое время таскал сумки с клюшками для гольфа, что тоже чего-то стою.

Я проиграл те выборы, но многие прочли статью в *New York Times*, в том числе и те, кто выступал за усиление республиканских позиций в университете. Спустя несколько недель после выборов я обнаружил у себя в почтовом ящике коротенькое письмо: «С удовольствием узнал, что

в Йельском университете есть хотя бы один республиканец. Не могли бы вы как-нибудь приехать и повидаться со мной? Уильям Бакли».

Сам Уильям Бакли-младший нашел время написать мне! Я был чрезвычайно польщен. В своем узком кругу я сразу же стал знаменитостью.

Конечно же, я моментально ухватился за это предложение, связался с мистером Бакли и назначил дату встречи. Он был настолько любезен, что пригласил меня к себе домой и даже позволил захватить с собой нескольких друзей.

Спустя несколько месяцев я с тремя однокашниками сошел с поезда в Коннектикуте, где нас приветствовал мистер Бакли собственной персоной, одетый в старые джинсы и помятую рубашку. Он отвез нас к себе домой и познакомил с женой, которая как раз работала в саду. Это был замечательный день. Мы выпили несколько бокалов вина, поговорили о политике. Мистер Бакли сыграл для нас на клавишине, а потом был продолжительный ужин. После ужина он пригласил нас поплавать в прекрасном бассейне, украшенном мозаикой, напоминавшей римские термы.

Я не мог пройти мимо такой возможности. Уильям Бакли был не единственным из выпускников Йельского университета, недовольным политическим климатом в своей альма-матер. Многие бывшие выпускники также поддерживали эту точку зрения. Кое-кто даже прекратил денежные пожертвования на университетские нужды. Мне казалось, что у меня есть решение, которое удовлетворило бы и университет, и этих выпускников.

Мое предложение сводилось к следующему: мы создаем фонд, который будет выплачивать деньги непосредственно тем организациям и учащимся, которые придерживаются традиционных ценностей. От этого выиграет университет, так как в этом случае он все же будет получать денежные средства, которые в противном случае прошли бы мимо

него. Выиграют и консервативно настроенные бывшие выпускники, так как снова смогут заниматься благотворительной деятельностью. Выиграют и студенты, поскольку они получают деньги. Казалось бы, что могло быть лучше?

Я изложил эту идею мистеру Бакли, и, как мне показалось, она произвела на него впечатление. Он сказал, что несколько лет назад основал фонд для финансирования студенческих публикаций, но дело почему-то так и не сдвинулось с мертвой точки. По его словам, в фонде еще оставались деньги, которые он был бы рад вложить в реализацию моей идеи. По крайней мере я его так понял. Будучи в радостном возбуждении, я не стал уточнять деталей, чтобы не спугнуть удачу. Хотя я и знал, что не следует говорить «гоп», пока не перепрыгнешь, мне казалось, что все вопросы уже решены.

Я забыл старую прописную истину, что сделка считается завершенной лишь в том случае, если обе стороны пришли к однозначному решению и впоследствии не забудут о достигнутых договоренностях.

Вернувшись в университет, я не скрывал радости и оповестил всех знакомых о том, что стал президентом нового фонда. Как я гордился собой в тот момент! Я начал разыскивать бывших выпускников, которые могли бы помочь средствами. Я обрывал телефоны, я летал в Нью-Йорк на презентацию нового фонда, основанного Уильямом Бакли и мной.

«Билл Бакли уже вложил некоторую сумму. Не могли бы вы тоже оказать какую-то помощь?» — спрашивал я бывших выпускников. И они помогали. Каждый раз по возвращении из Нью-Йорка меня аж распирало от гордости, что такие известные и влиятельные люди давали мне (заметьте, мне, а не нам) деньги.

Мои бедные однокашники уже устали от рассказов о моих приключениях в Нью-Йорке. А затем эта история

закончилась так же внезапно, как и началась, а мое короткое восхождение к высотам славы резко затормозилось.

По воле случая Уильям Бакли в один прекрасный день оказался в лифте вместе с одним из бывших выпускников Йельского университета, который спонсировал наш фонд.

— Билл, — сказал ему этот джентльмен, — я вложил такую же сумму в ваш новый фонд, как и ты.

— Какой фонд? — удивился Билл.

Оказалось, что Бакли совершенно не помнит нашей беседы. Возможно, он говорил мне об одном, а я услышал совершенно другое. Но все это уже не имело никакого значения. Бакли помнил только то, что речь шла о его фонде в поддержку студенческих публикаций и я в расплывчатых намеках выражал готовность оказать ему помощь в этом деле. Всем спонсорам он заявил, что не собирался основывать никакого консервативного фонда в Йельском университете, и все сразу встало на свои места.

Полученные деньги пришлось вернуть. Бакли не отвечал на мои телефонные звонки. Однако больше всего меня поразило то, что друзья, которые вместе со мной ездили к Бакли и так же радовались достигнутому успеху, отказались мне помочь, когда я умолял их подтвердить то, что они слышали собственными ушами. Моя репутация была серьезно подмочена. Однокашники злорадствовали. А в довершение всего в университетской газете кто-то опубликовал карикатуру, изображавшую, как на мою голову с неба сыпались всем известные имена. Что ж, я это заслужил.

Оглядываясь назад, должен признать, что это был очень полезный урок. Я многое вынес из этой истории. С самого начала мне следовало отказаться от своих лидерских повадок. Успех может прийти только тогда, когда люди являются полноправными участниками процесса, а не просто пешками в чужой игре. Я также понял, что любые договоренности можно считать состоявшимися лишь в том случае, когда обе

стороны четко уяснили себе суть дела. И еще я узнал, как тесен мир, особенно мир богатых и влиятельных людей.

Но самый главный урок, который я вынес, заключался в осознании того, что самомнение — это болезнь, которая заставляет тебя забывать настоящих друзей и все, что они сделали для тебя. Даже если у тебя лучшие намерения, излишняя гордыня вызывает неприязнь у окружающих и желание поставить тебя на место. Итак, помните: восходя на вершину, нужно соблюдать скромность. Помогайте тем, кто взбирается наверх рядом с вами. С кем бы из знаменитых людей вы ни свели знакомство, не забывайте, что самые ценные ваши связи — это те, которыми вы уже располагаете. Я никогда не забываю о прошлом и постоянно поддерживаю контакты с людьми, которые так много сделали для меня в молодости. Я не жалею слов, чтобы поблагодарить моих бывших наставников и по достоинству оценить их вклад в мои нынешние успехи.

Глава 31

Учитесь и учите других. И так до бесконечности

Учить других — значит вновь учиться самому.

Г. Браун

Большим музыкантам это хорошо известно. Точно так же знают об этом и профессиональные спортсмены, и выдающиеся руководители производства. Люди, добившиеся успеха в любой сфере деятельности, прекрасно понимают, что совершенства можно достичь, лишь имея хорошего учителя. Поняли это и в мире бизнеса. В быстро изменяющейся и динамичной обстановке, где организованные многофункциональные команды специалистов должны моментально реагировать на любые новшества, обучение становится самой эффективной стратегией, позволяющей добиваться максимальной отдачи от каждого работника.

Многие компании внедряют внутреннюю систему обмена опытом. Хороший менеджер понимает, насколько важно делиться собственными знаниями и впитывать чужие. FerrazziGreenlight разрабатывала системы обмена опытом для многих компаний исходя из посылки, что наставничество укрепляет связи внутри компании, сокращает утечку кадров и в итоге ведет к росту прибыли. Одна из самых успешных программ такого рода начала действовать в 1997 году на крупнейшем заводе Intel по производству микросхем в Нью-Мексико.

Создатели этой программы отошли от представлений о том, что обмен опытом — непременно односторонний процесс, при котором опытные управленцы берут шефство над амбициозными новичками. Разработанная для Intel система охватывала весь штат сотрудников и объединяла их попарно не по названию должности или положению на служебной лестнице, а по востребованным навыкам. Служебный сайт Intel и собственный сервер электронной почты убрали барьеры между различными ведомствами и сделали возможным обмен опытом между людьми, которые могут передать друг другу навыки, необходимые для повышения производительности. Таким образом, Intel внедряет апробированные практики во всех своих филиалах и готовит наилучших специалистов в своей сфере деятельности.

Тому, что деловой мир наконец осознал важность подобного обмена опытом, можно только радоваться. Однако наставничество — процесс приобретения и передачи знаний, зачастую занимающий всю жизнь, — всегда было святым Граалем для тех, кто уютнее всего чувствует себя в окружении других людей. На протяжении многих веков оно было (и остается сейчас) движущей силой обмена информацией, навыками, мудростью и полезными связями. Секреты ремесла издревле передавались мастером подмастерью. Художники годами учились у признанных мастеров кисти, прежде чем выработать собственный, индивидуальный стиль. Священнослужители десятилетиями ходили в учениках, прежде чем взять на себя роль духовных пастырей. Когда период ученичества заканчивался и подмастерье сам становился мастером, он уже обладал всеми необходимыми навыками и связями в своей сфере.

Изучая жизнь людей, добившихся больше, чем мы, мы расширяем свои горизонты. Будучи ребенком, я знал, что многое из того, чем пользовались другие дети в целях знакомства с новыми людьми и приобретения дополнительных знаний

(например, летние лагеря или занятия с репетиторами), приходится за пределами возможностей нашей семьи. Поэтому я быстро понял, что добиться успеха в жизни смогу только за счет целеустремленности, трудолюбия и сильной воли. Я научился также пользоваться услугами тех людей, общение с которыми было для меня доступно: своего отца и других старших и более опытных людей, живших по соседству.

Родители говорили мне, что можно многому научиться, наблюдая, как живут другие люди. Отец, например, делал все возможное, чтобы прокормить семью и передать мне свои знания. Но он хотел, чтобы я знал намного больше, он мечтал, чтобы я добился в жизни большего, чем он. Отец внушил мне веру в собственные силы и научил строить взаимоотношения с людьми, которых знал и уважал.

Возможно, то уважение, которое отец испытывал к наставникам, было привито ему книгами Дэймона Раниона, одного из самых любимых его писателей. Ранион, которого выгнали из школы еще в шестом классе и который прожил нелегкую жизнь, писал о судьбах простых людей, и эти рассказы находили в душе отца самый живой отклик. Он охотно цитировал слова Раниона: «Всегда трись рядом с деньгами, глядишь — что-нибудь и к тебе прилипнет». Неудивительно, что отец всегда настаивал, чтобы я «терся» рядом с теми, у кого больше денег, знаний и умений.

Мне еще не было и десяти лет, когда он сажал меня на велосипед и отправлял знакомиться с соседями, жившими на нашей улице. Так, еще учась в начальной школе, я довольно близко сошелся с отцом одного из моих школьных товарищей Джорджем Лавом, местным адвокатом. Отец частенько брал меня с собой в гости к биржевому брокеру Уолту Сейлингу, и я буквально засыпал того вопросами о его занятии и о людях, с которыми ему приходится работать. Когда я возвращался из школы, мы с отцом шли с визитами к людям, у которых я, по его мнению, мог чему-то поучиться.

Это были владельцы местного цементного завода Тод и Джулия Репаски, у которых отец работал в свое время, или сестры Фонтанелла, которые впоследствии, когда я немного подрос, помогали мне с латынью и математикой. Для нашей семьи это были местные знаменитости, люди с хорошим образованием, а следовательно, они могли чему-то научить.

С точки зрения отца, любой человек мог быть чем-то полезен. Когда по вечерам в пятницу он шел поужинать с друзьями в местной забегаловке, то брал с собой и меня. Он хотел, чтобы я уютно чувствовал себя в обществе взрослых и знающих людей и никогда не стеснялся обращаться к ним за помощью или советом.

Я с благодарностью вспоминаю о тех временах. До сегодняшнего дня при любой возможности я стараюсь познакомиться с теми, кто стремится к новому, кто добился выдающихся успехов в жизни, да и просто с людьми, имеющими жизненный опыт, отличный от моего.

Отец и Ранион интуитивно чувствовали то, что впоследствии было подтверждено научными исследованиями. Круг общения человека во многом определяет то, кем он станет. Профессор Гарвардского университета Дэвид Макклелланд изучал черты характера и личные качества самых успешных и преуспевающих людей и пришел к выводу, что выбор круга общения является одним из самых важных факторов будущего успеха или неудачи. Иными словами, если вы общаетесь с «хорошо подвязанными» людьми, то и у вас появляются хорошие связи. Если вы водите знакомство с успешными людьми, то и ваши шансы на успех существенно повышаются.

Я хочу рассказать вам о том, какое значение хорошие наставники имели для меня на самых ранних этапах моей карьеры. Я учился на втором курсе школы бизнеса. Дело было летом. Консалтинговая компания Deloitte & Touche Consulting, где я проходил летнюю практику, давала традиционную коктейльную вечеринку для практикантов.

В одном углу среди звона бокалов и оживленной беседы я заметил группу руководителей, окружавших крупного седоволосого человека, который явно был центром компании. Все практиканты разбились по группкам, сохраняя дистанцию от своих боссов, а я направился прямо туда. В данном случае я поступил точно так же, как в детстве, отправляясь на велосипеде знакомиться с соседями.

Я подошел к человеку, стоявшему в центре этой группы, и прямо в лоб задал ему вопрос:

— А вы кто?

— Я директор этой фирмы, — сказал он, и по его резкому тону я понял, что должен был бы знать такие вещи. Все начальство, стоявшее вокруг, злорадно заулыбалось.

Он имел не меньше 190 сантиметров роста, широкую грудь и производил впечатление очень прямого и непосредственного человека. Такие люди словно заполняют собой всю комнату.

— Пожалуй, я мог бы и сам догадаться, — ответил я.

— Думаю, что да, — шутливым тоном заметил он. Как это часто случается с сильными и властными натурами, ему, похоже, понравились моя смелость и нахальство. Он представился как Пат Локонто.

— Локонто, — повторил я и пошутил: — Это случайно не еврейское имя?

Он расхохотался, и мы заговорили с ним на итальянском, насколько позволяли наши обрывочные познания. Вскоре мы были полностью поглощены беседой о наших семьях и о том, что в наших биографиях много схожего. Его отец тоже был американцем в первом поколении, выходцем из семьи итальянского иммигранта и тоже внушал своему сыну многие ценности, которым учил меня и мой отец. Я, конечно, уже много слышал о Пате, о его деловом и практичном, но в то же время весьма человечном стиле руководства. В тот вечер я решил, что надо сойтись с ним поближе.

Наше личное знакомство заставило меня еще больше уважать Локонто, да и он отнесся ко мне весьма уважительно. Впоследствии он рассказал, что на следующий же день все разузнал обо мне и о моей практике в его фирме. А в тот вечер мы допоздна засиделись с ним и с другими руководителями. Я не пытался из себя что-то изображать и делать умный вид. Я просто был самим собой. Многие люди ведут себя неестественно, общаясь с теми, кто стоит выше их, и этим портят все впечатление.

Еще родители учили меня в таких ситуациях говорить как можно меньше. Ведь чем меньше говоришь, тем больше услышишь. С малых лет они внушали мне эти правила поведения при беседах, считая, что только таким образом можно чему-то научиться у окружающих и подметить в ходе разговора нюансы, которые помогут впоследствии в установлении с ними более глубоких отношений. Это также лучший способ продемонстрировать свой интерес к собеседнику. Людям льстит такое проявление уважения к ним. Правда, это не значит, что я сидел словно в рот воды набрав. Я задавал кучу вопросов, вносил предложения, появившиеся у меня в ходе практики, и вообще проявлял свою заинтересованность в том, что было важно для моих собеседников, — в успехе фирмы.

Ученичество — очень специфический процесс, для которого необходимо оставить свое эго за порогом и запретить себе завидовать чужим успехам. Вместо этого нужно использовать любую возможность для развития взаимовыгодных отношений. Другие практиканты, присутствовавшие на вечеринке, смотрели на Пата и его ближайшее окружение с опаской и соблюдали в общении дистанцию, считая, что между ними не может быть ничего общего. Они исходили из разницы в положении и поэтому испытывали робость в присутствии начальства. Да так оно и было на самом деле.

Когда я окончил школу бизнеса, то в поисках работы прошел собеседования в ряде фирм, после чего остановился на компании Deloitte и ее конкуренте McKinsey. McKinsey в ту пору считалась образцом среди консалтинговых компаний. Для большинства моих однокашников выбор в такой ситуации был однозначным.

И вот однажды вечером, накануне моего окончательного собеседования в McKinsey, у меня зазвонил телефон. Подняв трубку, я услышал знакомый грубоватый голос:

— Если ты прямо сейчас примешь мое предложение, то я приглашаю тебя сегодня вечером в Нью-Йорк на ужин вместе с членами правления. — Прежде чем я успел ответить хоть слово, он продолжил: — Это Пат Локонто. Я хочу услышать от тебя прямо сейчас, собираешься ты работать в Deloitte или нет.

С чувством некоторой неловкости я сказал Пату, что пока еще не принял окончательного решения, но у меня есть одна идея, которая поможет мне определиться:

— Я пока еще в подвешенном состоянии. Но думаю, что ужин вместе с вами и членами правления поможет мне лучше почувствовать, что собой представляет ваша фирма и что я буду в ней делать.

— Нет, ужин будет только в том случае, если ты принимаешь наше предложение, — ответил Пат.

Я, разумеется, понимал, что он вновь шутит, и, честно говоря, мне понравился такой необычный способ набора кадров.

— Ладно, так и быть. Прилетай в Нью-Йорк и ни о чем не беспокойся. Завтра утром мы отправим тебя обратно в Чикаго на собеседование.

Интересно, а откуда он узнал о собеседовании?

Вот так я оказался вместе с Патом и членами его правления в его любимом итальянском ресторане на Манхэттене. За столом было много шуток и вина. Мы опустошили не одну бутылку, а затем под конец выпили еще по несколько

рюмочек коньяка. Уже в самом конце вечера Пат разразился следующей тирадой:

— Кем, черт возьми, ты себя воображаешь? Ты считаешь, что McKinsey будет носиться с каким-то Кейтом Феррацци? Думаешь, президент компании имеет хоть какое-то представление о тебе? Или ты полагаешь, что члены правления McKinsey специально соберутся в воскресенье вечером, чтобы поужинать с тобой? Ты будешь там всего лишь одним из мелких клерков. А мы займемся о тебе. Мы хотим, чтобы ты добился успеха. Более того, мы считаем, что ты нужен нашей фирме. Так ты с нами или нет?

Его слова были весьма убедительными, и инстинкт подсказывал мне, что он прав. Но мне не хотелось уходить, не сказав последнего слова:

— Послушайте, я предлагаю вам сделку. Если я приму ваше предложение, то у меня есть только одна просьба. Пока я буду работать в Deloitte, вы будете три раза в год приглашать меня на ужин в этот самый ресторан. Если вы согласны, то и я тоже.

Пат посмотрел мне прямо в глаза, широко улыбнулся и сказал:

— Годится. Добро пожаловать в Deloitte.

Пользуясь случаем, я тут же попросил прибавки к жалованью, но он только усмехнулся и покачал головой. Ну что ж, спросить никогда не вредно. Максимум, чем я рисковал, это получить отказ. Итак, за три часа, проведенных в ресторане, Пат убедил меня принять самое важное решение в карьере, не сказав мне при этом ни слова ни о должности, ни о зарплате, ни о характере работы, которую он собирался мне поручить.

Честно говоря, сначала я все еще сомневался в правильности своего поступка. В области консалтинга Deloitte в ту пору не представляла собой ничего особенного. Престиж этой фирмы невозможно было сравнить с McKinsey.

Однако со временем я убедился, что сделал самый правильный шаг в своей жизни. Во-первых, в Deloitte мне поручали более ответственные задания, и за восемь последующих лет я узнал о консалтинге больше, чем многие успевают узнать за двадцать. Во-вторых, у меня был прямой доступ к членам правления. В-третьих, что самое важное, я понял, что талантливый и опытный наставник, который готов вложить свое время и силы в становление работника, намного важнее, чем высокий заработок и престиж.

Кроме того, деньги в ту пору были для меня не слишком важны. Ведь говорят, что в двадцать лет человек учится, а зарабатывать начинает только в тридцать. А уж научился я за эти годы очень многому. Каждый год мы вместе с Патом три раза ужинали в том самом итальянском ресторане. Все время, что я работал в Deloitte, я имел возможность постоянно общаться с ее директором, а он всегда интересовался моими успехами.

Самое главное — мне довелось вплотную работать с Патом и другими потрясающими специалистами Deloitte. Я понял, насколько важно иметь дело с большими профессионалами и настоящими учителями. Конечно, непосредственно работать с Патом и его правой рукой Бобом Керком было непросто. Они преподали мне немало ценных уроков, из которых я понял, что даже от самых смелых идей мало толку, если они не реализуются; что практические мелочи не менее важны, чем теория; что основное значение имеют люди, причем *все* люди, а не только вышестоящие. Пат не один раз мог попросту выгнать меня с работы. Но вместо этого он тратил свое время и силы, чтобы сделать из меня хорошего работника и лидера.

Особый успех в наставничестве Пата обеспечивали два важных компонента. Во-первых, он опекал меня потому, что взамен я обещал нечто для компании. Я работал без передышки, пытаюсь в полной мере использовать на благо

компании все знания, которые он вкладывал в меня. Во-вторых, наши отношения выходили за рамки простой целесообразности. Пат любил меня и вкладывал в меня всю душу. Он искренне заботился обо мне. Это и приносило ему такой успех в роли наставника. Здесь очень важно сочетание расчета и эмоций. Нельзя просто взять и попросить человека, чтобы он тратил на вас свое время и энергию. Для этого необходима какая-то взаимность. Она может выражаться в усердном труде или ответной лояльности. Лишь после того как процесс уже пойдет, у наставника может возникнуть чувство, что ваш успех будет в определенной степени и его успехом. Я очень многим обязан Пату. Если бы не он, я не стал бы таким, какой я есть сегодня. Эти же слова я могу отнести и к другим людям — к своим родителям, директору школы Джеку Пиджену, моему «дядюшке» Бобу Уилсону и многим другим, о которых уже упоминалось в этой книге, а также тем, кого я не упомянул, но кто бесконечно мне дорог.

Лучший способ добиться расположения наставника — это предложить ему свою помощь, а не просить о ней. Если вы нуждаетесь в чьих-то знаниях, то найдите повод оказаться полезным этому человеку. Учтите его нужды и потребности и подумайте, как вы можете удовлетворить их. Если вы не можете помочь лично ему, попробуйте внести свой вклад в его благотворительную или общественную деятельность, в дела его компании. Вы должны быть готовы отплатить своему наставнику за все то добро, которое он для вас сделал, и заявить об этом с самого начала. Прежде чем Пат согласился приглашать меня на ужин три раза в год, он должен был услышать, что я собираюсь усердно трудиться на его компанию. Именно это позволило мне с самого начала установить с ним доверительные отношения, которые впоследствии переросли в дружбу.

Почти каждый день кто-то из молодых амбициозных людей присылает мне письмо с недвусмысленной просьбой:

«Мне нужна работа» или «Я думаю, что вы можете помочь мне. Станьте моим наставником». Я просто диву даюсь, насколько же молодежь не понимает самой сути этого процесса. Если они хотят, чтобы я им помог, а сами не предлагают ничего взамен, то должны хотя бы попытаться вызвать во мне теплые чувства к ним. Расскажите мне, чем вы непохожи на других. Расскажите мне, что у нас с вами общего. Выразите благодарность, восхищение или интерес.

Вся проблема, очевидно, заключается в том, что у этих людей никогда не было наставников и они имеют очень слабое представление об этом явлении. Кое-кто из них воображает, что наставник — это такой специально назначенный человек, который всегда и при любых обстоятельствах будет готов оказать им любую помощь. Однако отец учил меня, что наставники есть повсюду. Это не обязательно должен быть ваш босс или коллега. Наставничество никак не связано с иерархическими и организационными структурами.

Директор фирмы может точно так же учиться у менеджера, как и наоборот. В некоторых молодых компаниях новым сотрудникам спустя примерно месяц после приема на работу предлагают изложить на бумаге свои впечатления, исходя из того, что свежим взглядом можно лучше разглядеть проблемы и предложить какие-то новшества.

Я лично многому учусь у своих молодых учеников, которые периодически помогают мне освежить свои знания и по-новому взглянуть на мир.

Тянуться вверх — прекрасно, но с такой же отдачей нужно тянуться к другим людям и помогать им. Я всегда стремился поддерживать молодых специалистов. Впоследствии большинство из них оказывались практикантами или сотрудниками моей компании. Это такие люди, как Пол Луссов, Чад Ходж, Хани Абисайд, Энди Бон, Бринда Чугани, Анна Монгейт, Джон Люкс, Джейсон Эннис, и многие другие.

Встречаются милые, непосредственные люди, которые спрашивают: «Как же я смогу отблагодарить вас за все, что вы для меня делаете?» Я отвечаю, что этот вопрос — достаточная благодарность, если она искренняя. Мне правда достаточно слышать эти слова и видеть, что мои протеже продолжают учиться. Так, Бринда получила повышение в Deloitte, Хани вошла в правление одной из моих компаний и затем перешла в новую фирму, к созданию которой я приложил руку, Чад стал одним из лучших молодых писателей в Голливуде, Энди сам стал работать среди воротил кинобизнеса, а Пол поступил в Уортон. Выше счастья наблюдать за взлетом своих учеников лишь счастье видеть, как они сами, на некотором этапе карьеры, превращаются в наставников.

Я не устану подчеркивать, насколько огромен потенциал наставничества и как важно выделять на него время. Оно окупится сторицей в виде душевного подъема, энтузиазма, доверия — всего того, что в итоге намного превышает ценность ваших советов.

Если вы подходите к наставничеству серьезно и вкладываете в него столько сил и времени, сколько требуется вашим ученикам, то вскоре станете частью разветвленной сети отношений, напоминающей систему обмена опытом в Intel. Вы получите больше информации и расположите к себе больше людей, чем могли представить. Вы станете и учеником, и наставником в ярчайшей когорте людей, одновременно усваивающих и передающих знания.

Галерея славы

ЭЛЕОНОРА РУЗВЕЛЬТ (1884–1962)

«Установление связей означает не компромисс,
а укрепление ваших принципов»

Если процесс формирования круга связей в общих чертах можно описать как сочетание дружбы и деятельности по выполнению своей миссии, то в XX веке трудно было найти равных в этом первой леди США Элеоноре Рузвельт. В своей биографии она пишет: «Пожалуй, самое большое удовлетворение вызывает дружба, возникающая на почве

общей работы». Благодаря своему участию в деятельности Международного конгресса трудящихся женщин и Международной женской лиги за мир и свободу Элеонора Рузвельт приобрела немало друзей (и недругов).

Первая леди не испытывала смущения, используя сеть своих личных связей для улаживания деликатных социальных проблем. Например, она боролась за права женщин на рабочем месте, которые включали в себя право приема в профсоюзы и получение равной зарплаты с мужчинами. Сегодня это кажется само собой разумеющимся, но в конце 1920-х и в начале 1930-х годов, в разгар Великой депрессии, многие американцы обвиняли работающих женщин в том, что они отнимают кусок хлеба у мужчин.

Элеонора Рузвельт считала, что жизнь в условиях демократии предполагает отстаивание принципов, в которые вы верите. Она доказывала, что это поможет вам снискать доверие и признание окружающих, даже если порой у вас бывают разногласия.

В 1936 году не без помощи первой леди оперная певица Мэрион Андерсон стала первой чернокожей исполнительницей, которой позволили выступить в Белом доме. Само по себе появление Андерсон в доме №1600 по Пенсильвания-авеню было уже сенсацией. Хотя она и входила в число трех самых высокооплачиваемых артистов США, ее успех не отменял расовых предрассудков того времени. Во время гастролей ей приходилось пользоваться только железнодорожными вагонами, залами ожидания и гостиницами «для цветных». В газетах южных штатов ее именovali не «мисс Андерсон», а «артистка Андерсон» или «певица Андерсон».

В 1939 году менеджер Андерсон и Университет Говарда попытались организовать ее концерт в Зале конституции в Вашингтоне. Организация «Дочери американской революции» (ДАР), которой принадлежал этот зал, ответила отказом. Элеонора Рузвельт, будучи сама членом этой организации, тут же в знак протеста публично вышла из нее. В письме к ДАР она писала: «Я абсолютно не согласна с тем, что великой артистке отказано в праве выступить в Зале конституции. У вас была возможность избрать путь прогресса, но ваша организация не сумела ею воспользоваться».

Рузвельт сумела организовать выступление Андерсон на ступенях Мемориала Линкольна. Оно состоялось в Пасхальное воскресенье, 9 апреля 1939 года, и собрало 75 тысяч зрителей.

Да, лояльность — хорошая вещь до тех пор, пока она не заставляет поступаться собственными принципами.

Хотя позицию Элеоноры Рузвельт в области гражданских прав по меркам сегодняшнего дня трудно назвать радикальной, она намного опередила свое время. Ведь все эти

события разворачивались за десятилетия до решения Верховного суда от 1954 года по иску Брауна к Министерству просвещения, которое отменило доктрину «равного, но раздельного образования».

Каждый раз, когда первая леди выступала в защиту какого-то социального принципа, призывала к терпимости по отношению к «черным» церквям и синагогам, даже когда входила в американскую делегацию на сессию только что образованной Организации Объединенных Наций, принявшей Всеобщую декларацию прав человека, она теряла друзей и подвергалась яростной критике за то, что плыла против течения.

Однако эта удивительная женщина настойчиво защищала прогрессивные принципы. Она оставила наследие, перед которым мы все в долгу. Чему мы можем научиться у Элеоноры Рузвельт? Тому, что недостаточно просто общаться в кругу своих знакомых. Мы должны стремиться к тому, чтобы, объединяя вокруг себя людей, делать этот мир хоть чуточку лучше.

Разумеется, если вами руководят высокие принципы, то приходится идти и на какие-то жертвы. Желание общаться с как можно большим количеством людей не должно приводить к отказу от собственных духовных ценностей. Скорее наоборот, если ваша сеть коллег и друзей подобрана правильно, то она поможет вам бороться за принципы, в которые вы верите.

Глава 32

Забудьте о балансе

Баланс — это миф.

Разве можно, исходя из общепризнанных стандартов, назвать сбалансированным мой режим дня? Давайте возьмем самый обычный день. Понедельник. Я просыпаюсь в четыре утра в Лос-Анджелесе и делаю несколько телефонных звонков своей команде в Нью-Йорке. Затем несколько часов подряд сижу на телефоне, стараясь организовать сбор средств для своего друга, который выставил свою кандидатуру на выборы. В семь утра я еду в аэропорт, чтобы лететь в Портленд для встречи с новым клиентом (и по пути разговариваю по двум мобильным телефонам, сверяюсь со своей записной книжкой, рассылаю с ноутбука сообщения по электронной почте). После встречи сажусь в машину, которая доставляет меня в Сиэтл, и снова сажусь на телефон, договариваясь о встречах на вечер, на завтрашний день и на всю предстоящую неделю. Я нахожусь в постоянном контакте со своим помощником, рассылающим приглашения на большую вечеринку, которую я устраиваю через месяц. В Сиэтле по плану у меня ужин с организаторами конференции, которую устраивает Билл Гейтс. После этого я еще выпиваю пару бокалов вина с близкими друзьями. А на завтра снова подъем в четыре часа, и все начинается сначала.

Добро пожаловать в мой мир, который живет по «времени Феррацци», как любят в шутку говорить мои друзья. В этом мире работа не прекращается круглые сутки.

Глядя на все это, многие из вас зададут вопрос: «Ну разве это жизнь? Разве можно, работая в таком темпе, поддерживать баланс между работой и личной жизнью? Неужели для того, чтобы добиться успеха, придется — какой ужас! — жить по “времени Феррацци”?»

И вот мои ответы на эти вопросы. Да, это жизнь, хотя всего лишь моя собственная. Да, можно отыскать определенный баланс, но это будет ваш личный баланс. Нет, слава богу, вам совсем не обязательно жить так, как я.

С моей точки зрения, карьера, построенная на связях, хороша тем, что это вовсе и не карьера. Это образ жизни. Несколько лет назад я понял, что формирование сети контактов — это мировоззрение. Когда я этим занимаюсь, то грань между профессиональной и личной сферами жизни теряет всякий смысл. Я понял, что успех в обоих этих мирах мне обеспечивают другие люди и их отношение ко мне. Не имеет значения, являются ли они членами семьи, коллегами или друзьями, подлинная и глубокая связь с ними строится на одних и тех же человеческих ценностях. В результате у меня отпала надобность в разделении карьеры и личной жизни. Обе эти сферы являются частью меня самого, моей жизни.

Когда я пришел к пониманию, что главное в моей жизни — это отношения с людьми, то перестал делать различия между работой, семьей и друзьями. Я мог, например, с таким же успехом провести свой день рождения на деловой конференции в окружении друзей, как и дома в Лос-Анджелесе или в Нью-Йорке, где меня тоже окружали бы друзья.

Ложная идея сбалансированности и сложные уравнения, которые позволяют урвать пару часов от одной области жизни и добавить их к другой, исчезли за ненадобностью. А вместе с ними куда-то пропал и стресс, возникающий от бесплодных попыток добиться совершенного равновесия в жизни, необходимость которого нам постоянно пытаются навязать.

Это равновесие не покупается и не продается. Его нельзя установить в своей жизни волевым решением. Баланс — это образ мышления. Он так же уникален и неповторим для каждого человека, как и его генетический код. Там, где вы находите радость, есть и баланс. Мне вполне подходит мой взбалмошный образ жизни, но, возможно, он годится только для меня одного. Не всем нравится размывание граней между профессиональной и личной сферами. Самое главное здесь — рассматривать общение с людьми не как средство воздействия на них для достижения какой-то цели, а как образ жизни. Если при этом ваш баланс нарушится, то вы заметите это, так как у вас появятся раздражение, злость и неудовлетворенность. Если же жизнь уравновешена, то вы будете испытывать радость, удовлетворение и чувство благодарности.

Пусть вас не смущает, что для этого придется разработать свою собственную версию «времени Феррацци». Ведь формирование круга связей подобно процессу поедания огромного пирога. Это делается постепенно, по маленьким кусочкам.

В конце концов, у нас всего одна жизнь, и то, как мы ее проживем, зависит от окружающих людей.

Больше людей — устойчивее баланс

Если вы внушили себе миф о балансе (и рассматриваете жизнь как систему уравнений), как это произошло в свое время со мной, то решением проблем «Если я такой успешный человек, то почему не получаю от этого удовольствия?» или «Если я так хорошо организую свой труд, почему мне кажется, что на самом деле обстоятельства управляют мной?» неизбежно становится упрощение жизни, деление ее на составные части или их сокращение. Мы экономим время на еде, продолжительности задушевных бесед с коллегами,

незнакомыми людьми у кофе-машины и всеми, кто не так уж важен для вас. Мы сводим расписание своей жизни только к самым необходимым и значимым действиям.

Вам говорят: «Если вы будете более организованным, если вы установите должный баланс между работой и домом и ограничитесь общением только с нужными людьми, то почувствуете себя комфортнее». Это в корне неправильно. Мой совет: наполните свою жизнь людьми, которых любите. Ведь важно то, не над чем, а с кем вы работаете.

Вы не сможете радоваться жизни, если не любите свою работу. А ведь очень часто некоторые не любят работу, потому что им не нравятся люди, с которыми они вместе трудятся. Если у вас обширный круг связей, то это удваивает и утраивает ваши возможности найти себе новое и любимое занятие.

Я полагаю, что проблема в сегодняшнем мире состоит не в том, что нас окружает слишком много людей, а в том, что их не хватает. Доктор Уилл Миллер и Гленн Спаркс в своей книге «Право на холодильник. Завязывание связей и укрепление отношений» (Refrigerator Rights: Creating Connections and Restoring Relationships) доказывают, что с увеличением мобильности, с учетом тяги людей к индивидуализму и широкого выбора развлечений, которые предлагает нам Интернет, мы все же живем в относительной изоляции.

Много ли людей могут запросто прийти к вам в дом, открыть ваш холодильник и угоститься чем-нибудь по вкусу? Видимо, не очень. А людям между тем требуется такое «право на холодильник», на уютные, неформальные и доверительные отношения, позволяющие зайти на чужую кухню и без спросу покопаться в съестных припасах. Именно такие взаимоотношения позволяют нам чувствовать себя комфортно и счастливо.

Присущий человеку индивидуализм препятствует установлению таких отношений. Сравнительные исследования

уровня стресса и неудовлетворенности работника своим трудом показали, что люди, воспитанные в культуре индивидуализма, страдают от более сильного стресса, чем представители культур, более ориентированных на общение. Ни высокий уровень жизни, ни благосостояние и привилегии не дают нам душевного комфорта. Как доказывают результаты исследований, счастье и удовлетворенность может дать только ощущение принадлежности к какой-то группе людей.

Ощущая неудовлетворенность от одиночества, мы хватаемся за всевозможные пособия и *самоучители*, которые обещают помочь нам в разрешении этой проблемы. Но разве нам нужна самопомощь? Я уверен, что помощь может исходить только от других людей. Если вы поверите в это, а я надеюсь, что так и будет, то советы, которые я даю в этой книге, послужат прекрасным лекарством от всех этих разговоров о дисбалансе. Такой подход наилучшим образом служит интересам как работы, так и личной жизни, причем не только своей, но и всех окружающих людей.

Оскар Уайльд как-то сказал, что если всю жизнь человек занимался любимым делом, то можно считать, что он ни дня в этой жизни не работал. Если ваша жизнь будет наполнена людьми, о которых вы заботитесь так же, как и они о вас, то не имеет никакого смысла беспокоиться еще и о каком-то балансе.

Глава 33

Добро пожаловать в эпоху общения

Люди — общественные существа. Мы появляемся на свет благодаря другим людям. Мы выживаем с помощью окружающих. Хотим мы того или нет, но в нашей жизни едва ли удастся отыскать моменты, когда мы не зависим от других. Поэтому не стоит удивляться, что и человеческое счастье — это результат наших взаимоотношений с окружающими.

Далай-лама XIV

Никогда еще в истории не было более благоприятного времени, чтобы устанавливать взаимоотношения с людьми. Динамика нашего общества (и особенно экономики) все в большей мере определяется взаимосвязями и взаимодействиями. Другими словами, чем больше взаимных связей между людьми и различными явлениями нашей жизни, тем больше мы зависим от них.

Если XIX и XX столетия проходили под знаком грубого индивидуализма, то в XXI веке правят общественные связи. В эпоху цифровых технологий, когда интернет стер географические границы и связал сотни миллионов людей и компьютеров во всем мире, нет никаких причин, чтобы продолжать жить в изоляции. Мы должны вновь осознать, что успех зависит не от бездушных технологий и капиталов, а от того, кого мы знаем и с кем работаем. Мы вновь открыли закон, гласящий, что ключ к подлинному успеху таится во взаимодействии людей.

Справедливость этого высказывания демонстрирует исследование, проведенное в 1986 году по инициативе Дерекса Бока, который тогда был ректором Гарварда. Бок хотел выяснить, можно ли каким-то образом предсказать, успех или провал ждет студента в университете. Что такого особенного было в тех, кто успевал по всем предметам? Масштабное исследование проходило в течение нескольких лет и дало неожиданный результат. Оказалось, что самый верный признак, по которому можно предсказать успех или неудачу, не имеет ничего общего с глубиной знаний студента. Этим признаком не были ни школьные, ни университетские оценки — он вообще не выражался в цифрах. Им оказалась способность студента работать в группе. Тот, кто хотя бы раз в неделю выполнял какую-то работу в группе, оказывался лучше подготовленным к занятиям и усваивал гораздо больше знаний, чем те, кто работал в одиночку. Им было веселее учиться. Никакие другие показатели даже близко не подошли к этому по точности предсказаний, которые можно было на нем основывать.

Ключ к успеху в учебе тот же, что и к успеху в работе любого рода. Лучший способ умножить свои знания — развивать отношения с другими людьми, активно с ними сотрудничать, вести нужные разговоры в нужное время. В наши дни нет ничего важнее инфраструктуры, основанной на человеческих взаимоотношениях, с которой развитие технологии сняло ограничения во времени и пространстве. Она развернет перед вами бесконечную череду возможностей и позволит учиться на протяжении всей жизни.

Революции порой начинаются там, где их никто не ожидал

Жизнь — это работа, а работа — это жизнь. И то и другое невозможно без людей. «Самый грандиозный прорыв XXI века произойдет не в технологии, а во все более

широком понимании и распространении концепции человеческой сущности», — заявил футуролог Джон Нейсбитт.

Мы переживаем зарождение новой эпохи человеческих связей и общения. У нас есть все знания и навыки, чтобы процветать в этих условиях. Но где мы окажемся в итоге? Как именно вы придете к процветанию? Что значит «жить во взаимосвязи с другими?»

Одни будут оценивать свой успех с точки зрения доходов и продвижения по службе. Другие станут наслаждаться своей славой и известностью. Третьим важнее всего покажутся шикарные вечеринки, которые они будут устраивать для завязывания знакомств с перспективными людьми.

Но не станет ли такая жизнь пустой? Ведь может случиться, что вместо любящей семьи и круга верных друзей вокруг вас окажутся только коллеги и клиенты.

Рано или поздно такой вопрос встанет перед всеми. Мы оглянемся на прожитую жизнь и спросим: «А что я оставлю после себя? Что хорошего я сделал в жизни?»

Многие ли из вас могут вспомнить фамилии трех последних президентов компаний IBM, General Motors или Walmart? Трудновато, правда? А теперь попробуйте вспомнить трех видных деятелей движения за гражданские права. Вот здесь большинство людей без труда называют шесть или даже больше имен.

Если вы оставили свой след в жизни, создав широкую сеть связей, то это будет иметь большое значение для ваших друзей и семьи, для вашей компании, для города, в котором вы живете, и для мира в целом. Это наилучшее применение ваших талантов.

Показательно также, какие события в жизни заставляют вас задуматься, в каком направлении вы движетесь и в чем ваши высшие ценности. Я, например, помню, как мальчишкой мечтал, что когда-нибудь буду покупать рубашки от Brooks Brothers. В детстве мне приходилось носить рубашки,

купленные в магазине «секонд-хенд», или те, из которых выросли дети в домах, где делала уборку моя мама. Я ждал, что однажды наступит такой день, когда я войду в магазин Brooks Brothers и куплю (на свои деньги!) первую новую рубашку.

Такой день настал. Тогда мне было уже за двадцать. Я гордо купил самую красивую и дорогую рубашку, которую мне только могли предложить в Brooks Brothers. На следующий день я надел ее на работу с ощущением, будто это был расшитый самоцветами камзол викторианской эпохи. А потом настал день, когда мне пришлось ее постирать. Я помню, как вытащил рубашку из стиральной машины и обнаружил, что две пуговицы оторвались. Я не шучу. И вот тогда я задал себе вопрос: «И этого я ждал всю жизнь?»

Известный писатель и лектор раввин Гарольд Кушнер однажды произнес мудрые слова: «Наши души жаждут не славы, не комфорта, не богатства и не власти. Добившись всех этих благ, мы создаем себе почти столько же проблем, сколько и решаем с их помощью. Наши души жаждут понять, в чем значение и смысл существования, они хотят быть уверенны, что своей жизнью мы хоть чуточку изменили этот мир».

Но потребовалось еще немало оторванных пуговиц, прежде чем я начал задавать себе вопрос, в чем же состоит мое предназначение.

Однако настал тот час, когда в моей душе произошла, как я ее называю, мини-революция. Революции порой начинаются там, где их никто не ожидал, и их героями становятся люди, о которых никто и не думал. Кто бы мог представить себе, что маленький индиец с сильным акцентом может заставить меня задуматься над тем, чего я хочу в жизни? Или что я смогу провести десять дней в тишине, ничего не делая, и эти десять дней перевернут мою жизнь?

Первый выстрел моей революции прозвучал, когда я присутствовал на Всемирном экономическом форуме

в Швейцарии. Там я посетил лекцию под коротким и незамысловатым названием «О счастье». В переполненном зале, в кругу самых богатых и известных людей мира я почувствовал, что многие, как и я, потеряли не одну собственную «пуговицу». Нам предложили прослушать выступление невысокого коренастого человека по имени С. Н. Гоэнка, который прямо-таки светился счастьем. Он собирался поделиться с нами тем, как отыскал душевный покой, здоровье и счастье в древней традиции медитации випассана.

Гоэнка медленно прошел к трибуне и начал свое выступление, которое захватило внимание всех присутствовавших на целый час. По его словам, все проблемы, стрессы и дисбалансы, которые сопровождают нашу внешне успешную жизнь, зарождаются у каждого человека в его собственной голове.

Он не произнес ни слова о бизнесе как таковом, о балансовых счетах или о влиятельных связях. Счастье, по его словам, не имеет ничего общего с количеством заработанных денег или с тем способом, которым мы их заработали.

Существует только одно место, где мы можем найти истинный покой и гармонию. И это место находится внутри нас. Мы повелеваем бизнесом, но совершенно очевидно, что мы еще не в состоянии повелевать нашими мыслями и душами.

Он рассказал нам, что есть способ, позволяющий задавать нужные вопросы и управлять своими мыслями. Медитация випассана помогает увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле. Эта методика обеспечивает внутренний покой, прогоняет страхи и дает мужество быть теми, какими мы хотим быть. Гоэнка описал изнурительный десятидневный курс, в ходе которого человек часами сидит в абсолютной тишине, никого не видя. Он ничего не пишет и ни с кем не разговаривает, за исключением своего учителя в конце каждого дня.

Нам предстояло решать, как быть. Конечно же, каждый из нас хотел счастливой и содержательной жизни. Для этого требовалось только задать себе нужный вопрос и, не торопясь, наблюдать и слушать в поисках ответа.

Не знаю, сколько из моих коллег решили практиковать випассану, но было совершенно очевидно, что Гоэнка глубоко затронул душу каждого из нас. Он заставил нас хотя бы в тот момент почувствовать, что мы в состоянии придать содержание своей работе и жизни, что это важно для нас, что мы можем научиться быть счастливыми, если только проявим достаточно терпения, чтобы выслушать голос своей души.

Я ощущал свежесть в мыслях и энтузиазм, но в то же самое время был уверен, что никогда не смогу освоить випассану. Десять дней без телефонных звонков, без конференций, без бесед за ужином. Целых десять дней! Невозможно. Я никогда не найду столько времени.

А потом у меня вдруг появилась уйма свободного времени. После ухода из компании Starwood мне потребовалось очистить свою душу и обрести счастье.

Вплоть до того момента мне казалось, что у меня не хватит ни времени, ни смелости для десятидневной медитации. Но тут я записался на курсы випассаны и впервые в жизни смог успокоиться и по-настоящему прислушаться к себе. В ходе обучения я расстался со многими (хотя и не со всеми) мыслями о том, что я должен или обязан делать.

Если вы хотите определить, в чем состоит ваш истинный интерес, ваша страсть, то ответы на эти вопросы оказываются очень поучительными. Ответы, приходившие ко мне в ходе медитации, заставили переосмыслить свои понятия о престиже и деньгах и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение, — на человеческих взаимоотношениях.

Випассана — это не единственный путь для обретения ясности, но лишь немногие из нас находят время, чтобы

лучше понять, кто мы и чего в действительности хотим. Как я (да и многие другие способные и умные люди из числа моих знакомых) мог позволить своей жизни так далеко отклониться от истинного пути? Почему я не задал себе самых важных вопросов? В чем мое предназначение? Что доставляет мне подлинное удовольствие? Как я могу что-то изменить?

Когда я окончил курс медитации и вернулся к рутине жизни, то почувствовал себя словно ребенок в конфетной лавке. Как много вокруг людей, с которыми мне хочется познакомиться! Как много людей, которым я хотел бы помочь! Я понял, что стремление к достижениям может быть очень радостным процессом, если ясно представляешь себе, к чему надо стремиться.

Нас все время учили, что к жизни надо относиться как к испытанию, как к путешествию, которое, если повезет, закончится какими-то достижениями, любовью, хорошим пенсионным обеспечением, позволяющим достойно прожить остаток своих дней. Однако на самом деле в этом путешествии нет конечной цели. Ни рубашки от Brooks Brothers, ни высокая должность, ни счет в банке не могут служить финишной чертой.

Если вы живете в мире людей и общаетесь с ними, то у вас появляется совершенно иной взгляд на жизнь. Это во все не полоса препятствий, а скорее лоскутное одеяло. Пытаясь сшить воедино наши попытки помочь другим людям отыскать смысл жизни, мы сами находим смысл, любовь и успех. Сеть наших отношений сплетается в причудливый бесконечный узор.

В замечательном фильме «Лоскутное одеяло» (How to Make an American Quilt) есть фраза, хорошо описывающая такое отношение к жизни: «Молодым возлюбленным подавай совершенство. А возлюбленные в возрасте сшивают вместе обрывки и видят красоту в разнообразии лоскутков».

Какое лоскутное одеяло сошьете вы? Какую память оставите по себе? Эти вопросы — система мер и весов для тех, кто хочет изменить мир, а не просто заработать себе на жизнь. Нет ничего зазорного в стремлении стать лучшим в мире, если при этом вы не забываете, что одновременно надо сделать как можно лучше для этого мира.

Всегда помните, что любовь, взаимность и знания — это не счет в банке, который становится меньше по мере его использования. Творчество порождает творчество, деньги порождают деньги, знания порождают знания, дружеские связи порождают все новых друзей, а один успех ведет к следующим. И что самое главное: чем больше вы даете, тем больше получаете. Этот закон никогда не был так очевиден, как в нашу эпоху, когда мир начинает жить по законам человеческого общения.

Ваше нынешнее положение в жизни и ваши знания — это результат идей, опыта и общения с людьми. Это общение может быть личным, посредством книг, музыки, электронной почты или общей культуры. Главное здесь — не вести подсчеты, кто кому сколько дал и сколько получил взамен. Примите решение, что начиная с сегодняшнего дня вы будете заводить контакты и накапливать знания, опыт и людей, которые помогут вам достичь намеченных целей.

Но прежде всего будьте искренни с самим собой. Сколько времени вы готовы потратить на общение с людьми? Как много вы готовы им дать, прежде чем что-то получить взамен? Сколько у вас наставников? Для кого вы сами являетесь наставником? Чем вам нравится заниматься? Как вы хотите жить? Кого из людей вы хотели бы сделать частью своей жизни?

Исходя из собственного опыта, должен сказать, что ответы на эти вопросы могут вас удивить. Они могут совершенно не касаться вашей работы, компании или новой технологии. Они будут сводиться к людям. Каждый должен сам

решить, с кем из людей он желает работать и как сделать мир таким, чтобы в нем было приятно жить. Антрополог Маргарет Мид однажды сказала: «Нет никаких сомнений в том, что небольшая группа думающих и увлеченных граждан способна изменить мир. Именно это всегда и происходило в истории». Я надеюсь, что вы тоже сможете повторить подобное. Но помните, что это невозможно сделать в одиночку. Мы должны действовать сообща.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Кейт Феррацци
Тал Рэз

Никогда не ешьте в одиночку
и другие правила нетворкинга

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Дарья Денисова*
Ответственный за выпуск *Римма Болдинова*
Дизайн *Станислав Акинфин*
Иллюстратор *Наталья Савиных*
Макет *Сергей Федоров*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Ирина Тимохина, Юлия Никитенко,*
Ирина Моисеенко



Люди, которые создают прочную сеть взаимоотношений, всегда добиваются успеха в бизнесе. Причина проста: если вас знают и хорошо к вам относятся, с вами охотнее будут сотрудничать.

Кейт Феррацци, обладатель «одной из широчайших сетей контактов в мире» по версии Forbes, делится простыми и действенными правилами нетворкинга.

Внимание: автор не предлагает стать коллекционером визиток, «диспетчером по контактам», ожидающим обязательного ответа на оказанную услугу!

Он учит устанавливать действительно глубокие и прочные человеческие связи, благодаря которым вы сможете значительно укрепить свой бизнес, найти новых клиентов и партнеров, а еще — наставников и друзей, всегда готовых поддержать и помочь претворить в жизнь ваши планы.



Нетворкинг в России — незаменимый фундамент для серьезного развития бизнеса любого размера. Это весьма полезная практическая книга.

Марк Федин, основатель и управляющий директор Newsland

Ваш пирог можно сделать намного больше, если вы заручитесь поддержкой знакомых вам людей, — вот чему учит эта книга. Это не только полезное чтение, но и ценный подарок, который, кстати, может стать началом новых взаимовыгодных отношений!

Юрий Чайников, исполнительный директор ООО «Феникс Консалт Групп»

Эта книга вдохновляет на успех. Читайте Кейта Феррацци, и вы получите связи, которые решают все!

Марина Шумилина, главный редактор журнала «Свой бизнес»

ISBN 978-5-00057-566-6



9 785000 575666 >



издательство

МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks